Oscar Hoffman

Sociologia organizațiilor

Biblioteca de Sociologie

III 278.024

Editura Economică

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
III 278.024

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oscar **HOFFMAN**

•

Sociologia organizațiilor

Biblioteca de Sociologie
Coordonarea colecției:
dr. Mihai MILCA

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Redactor: **dr. Mihai MILCA**

Copertă: **Adriana POPESCU**

Revizie text: **Doina CĂLIN**

Tehnoredactare computerizată: **Nicoleta BOBOCEA**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
HOFFMAN, OSCAR
Sociologia organizaţiilor/Oscar Hoffman. - Bucureşti:
Editura Economică, 2004
(Biblioteca de Sociologie)
Bibliogr.
ISBN 973-590-936-7

316.354

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

368953

Oscar **HOFFMAN**

•

Sociologia organizațiilor

369452
B.C.U. IAȘI

EDITURA ECONOMICĂ
Profitați de carte!

ACU

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

ISBN 973-590-936-7
Copyright © Editura Economică, 2004

Editura Economică
010702, BUCUREŞTI, sector 1,
Calea Griviţei nr. 21, etaj VII;
tel.: 231.55.77; 231.55.78; 231.55.79;
tel./fax: 231.55.80; 212.81.02;
E-mail: edecon@edecon.ro;
office@edeconomica.com;
http: //www.edecon.ro;
www.edeconomica.com

Comenzi la:
Editura Economică
Distribuţie

712311, Bucureşti, sector 1,
Calea Dorobanţilor nr. 33 A;
tel./fax: 210.73.10; 210.63.07;
http: //www.e-economicshop.com

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

09. SEP. 2004

Cuprins

Introducere:
De ce studiem organizaţiile? 9

PARTEA I

FUNDAMENTE TEORETICO-METODOLOGICE ÎN CERCETAREA ORGANIZAŢIILOR 15

Capitolul 1
Cum putem studia organizaţiile? 17
1.1. Formularea întrebărilor privind organizaţiile 17
1.2. Precursori ai sociologiei organizaţiilor 21
1.3. Abordări alternative şi complementare. Metaforele organizaţiilor 37
1.4. Definirea situaţiei şi construcţia teoriilor sociologice asupra organizaţiilor 48

Capitolul 2
Sociologia omului în organizaţii 55
2.1. Ce sunt organizaţiile? Răspunsuri posibile 55
2.2. Definirea organizaţiilor. Teorii cu privire la comportamentul faţă de organizaţie 68
2.3. Viziuni asupra omului în organizaţie 76
2.3.1. Omul religios 77
2.3.2. „Omul economic" – viziunea utilitaristă 79
2.3.3. Omul raţional – viziunea weberiană 82
2.3.4. Raţionalitatea limitată 85
2.3.5. V. Pareto şi opţiunile logice şi nonlogice ale omului 86
2.3.6. Omul organizaţional 88
2.3.7. Omul-actor – E. Goffman şi sociologia dramaturgică 91
2.3.8. De la omul „parţial" la omul „complex" 94

PARTEA a II-a

ORGANIZAŢIILE – CARACTERISTICI DE BAZĂ 97

Capitolul 3
Cultura organizaţiilor şi viaţa simbolică a organizaţiilor 99
3.1. Scurt istoric 99
3.2. Ce este cultura? 100
3.3. Modele culturale naţionale 103
3.4. Definirea culturii 106

3.5. Cultura organizației – softul comportamentului organizațional 109
3.5.1. Abordări substanțialiste 112
3.5.2. Abordări interpretativ-simbolice 119
3.5.3. Abordări deconstructiviste (postmoderniste) 125

Capitolul 4
Perspectiva sociologică asupra comportamentelor omului față de organizație 131

Capitolul 5
Etape în istoria organizațiilor 143
5.1. Epoca „mâinii invizibile" 143
5.2. Revoluția managerială și capitalismul managerial 146
5.3. Noul parteneriat 149
5.4. Organizațiile și părăsirea managementului tehnocentrist 156
5.5. Noile contexte ale pieței și cerințele asupra organizațiilor 161

Capitolul 6
Organizațiile și mediul 171
6.1. Perspective alternative în analiza raportului organizațiilor cu mediul 171
6.1.1. Teoriile substanțialiste (moderniste) 172
6.1.1.1. Abordarea sistemică a raportului dintre organizație și mediu 176
6.1.1.2. Teoria contingenței (situaționale) 179
6.1.1.3. Teoria dependenței de resurse 183
6.1.1.4. Teoria ecologiei populației 186
6.1.1.5. Teorii instituționale substanțialiste 188
6.1.2. Teorii interpretativ-simbolice 191
6.1.2.1. Teorii ale instituirii 191
6.1.2.2. Modelul tranzacțional 193
6.1.2.3. Teoria rețelelor eterogene de cooperare 196
6.1.3. Abordări deconstructiviste 198

PARTEA a III-a

PROCESE ÎN ORGANIZAȚII 199

Capitolul 7
Strategii și structură în organizații 201
7.1. Ce este structura? 201
7.2. Ce este strategia? 204
7.3. Teoriile substanțialiste 206
7.3.1. Caracteristici generale 206
7.3.2. Teoria contingenței 209
7.3.3. Teoria dependenței de resurse 210
7.3.4. Teoria ecologiei populației 210
7.3.5. Teoriile instituționale 210
7.3.6. Modelul strategiei emergente 210
7.4. Teoriile interpretativ-simbolice 211
7.4.1. Teoria orientării către acțiune 212
7.4.2. Strategia în timp real 212

7.5. Teoriile substanţialiste despre structură 219
7.5.1. Teoria contingenţei 219
7.5.2. Teoria ciclului de viaţă orgnizaţională 222
7.5.3. Modelul sistemelor deschise 222
7.6. Abordări constructive 223
7.6.1. Teoria structurării 223
7.6.2. Sociologia acţiunii 224
7.7. Viziunea deconstructivistă 228

Capitolul 8
Conflicte, putere şi conducere în organizaţii 231
8.1. Abordări complementare 231
8.2. Teorii substanţialiste 233
8.2.1. Teoria conflictelor 233
8.2.2. Parsons Talcott 234
8.2.3. Teoria contingenţelor strategice 235
8.2.4. Teoria dependenţei de resurse 239
8.3. Teorii constructiviste 240
8.3.1. Goffman Erving şi sociologia dramaturgică 241
8.3.2. Cunoaşterea ca noua sursă a puterii. Organizaţiile intensiv-cognitive 244
8.4. Deconstructivismul 248
8.4.1. Foucault şi problema puterii 248

Capitolul 9
Aspiraţii – motivaţii – satisfacţii – performanţe 253
9.1. Cu privire la concepte 253
9.2. Motivaţiile 262
9.2.1. Teoriile învăţării 263
9.3. Aspiraţiile 265
9.4. Performanţele 267
9.5. Criterii în analiza motivaţiilor 268
9.6. Teorii ale motivaţiei 271
9.6.1. Teorii individuale de conţinut 273
9.6.1.1. Teoria ierarhiei trebuinţelor 273
9.6.1.2. Teoria nevoilor învăţate 274
9.6.1.3. Teoria E.R.G. 274
9.6.1.4. Teoria factorilor duali a lui F. Herzberg 275
9.6.1.5. Teoria nevoilor legate de natura muncii 278
9.6.1.6. Teoria X, Y 279
9.6.1.7. Teoria Z 280
9.6.1.8. Modelul stakeholders 281
9.6.2. Teorii individuale de proces 282
9.6.2.1. Teoria orientării spre scop 282
9.6.2.2. Teoria aşteptării 284
9.6.2.3. Teoria autoeficienţei 287
9.6.2.4. Behavioral self – management 288
9.6.2.5. Proiectarea locului de muncă 289
9.6.2.6. Modelul caracteristicilor locului de muncă 290

9.6.2.7. Teoria atribuirii ... 291
9.6.2.8. Teoria laxistă ... 293
9.6.2.9. Teoria socioculturală a raportului dintre nevoi (trebuințe) și necesități ... 294
9.6.3. Teorii de grup ... 296
9.6.3.1. Teoria echității ... 296
9.6.3.2. Teoria schimbului ... 298
9.6.3.3. Teoria agentului ... 300
9.6.3.4. Modelul angajatului ... 301
9.6.3.5. Teoria angajării ... 302
9.6.3.6. Teorii ale satisfacției ... 303

Capitolul 10
Schimbare și învățare în organizație ... 307
10.1. Problematica schimbării ... 307
10.2. Perspective diverse în analiza schimbării ... 310
10.2.1. Abordările clasice și moderniste ... 310
10.2.1.1. Dezvoltarea organizațională ... 310
10.2.2. Teorii interpretativ-simbolice ... 311
10.2.3. Deconstructivismul ... 311
10.3. Teorii ale schimbării și învățării organizaționale ... 313
10.3.1. Modelul lui Lewin ... 313
10.3.2. Restructurarea organizației ... 314
10.3.3. Personal Change ... 315
10.3.4. Marele model pe trei dimensiuni ... 316
10.3.5. Modelul lui Nadler și Tushman ... 317
10.3.6. Dinamica privind cultura organizațională ... 319
10.3.7. Modele de schimbare planificată ... 320
10.3.8. Învățarea organizațională ... 321
10.3.9. Modelele buclei singulare și duble în procesul învățării organizației ... 325
10.3.10. Dezvoltarea organizațională ... 326
10.3.11. Autoreproducerea și autoreferința sistemelor ... 326
10.3.12. Ciclul învățării ... 327
10.3.13. Învățarea bazată pe tehnologie ... 329
10.4. Rezistența la schimbare ... 329
10.5. Managementul schimbării ... 331
10.6. Propunere pentru un ghid al schimbării ... 333

Capitolul 11
Întreprinderea inovativă ... 345
11.1. Organizația într-o epocă a schimbărilor ... 345
11.2. Probleme ale managementului antreprenorial ... 353
11.2.1. Ce se înțelege prin inovație? ... 353
11.2.2. Proiectul conceptual ... 355
11.2.3. Proiectul de design ... 359
11.2.4. Proiectul tehnologic ... 360
11.3. Modele de difuzare a inovației ... 364

Încheiere:
Ce am putut învăța? ... 367
Bibliografie ... 371

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Introducere:

De ce studiem organizațiile?

Ce s-ar putea învăța de la un curs de sociologia organizațiilor? La prima vedere, am fi tentați să răspundem: evident, cât mai multe cunoștințe „certe". Dar cursul ar dori să urmărească altceva. Așa cum arătase Karl Popper, un răspuns este cu atât mai important pentru cunoaștere, pentru om, cu cât el permite a formula noi întrebări tot mai relevante. Răspunsurile sunt rezultatul final al efortului de cunoaștere, întrebările deschid noi zone de cercetare și asigură continuarea și adâncirea cunoașterii. „Jocul științei nu are, în principiu, un sfârșit; cel care va hotărî într-o zi să nu mai testeze în continuare enunțurile științifice, ci să considere ca definitiv verificate, acela iese (se retrage) din joc."[1]

Întrebările bine formulate sunt cele care ne deschid drumul spre noi achiziții cognitive.

Așadar, cursul ar dori să ne învețe să formulăm cât mai penetrante întrebări. Întrebări însă în raport cu ce? Esențialul constă în a găsi criteriile (valorile) în raport cu care să ne punem întrebări – bine – formulate. Pentru om, cunoașterea este un mijloc în vederea unui scop fundamental: a-l învăța să trăiască, „așa cum se cuvine" și a-i da un instrument în această direcție.

Sociologia organizațiilor a elaborat, de-a lungul timpului, numeroase teorii și enunțuri cu pretenții de adevăr (sau, după K. Popper, despre care putem spune că nu sunt false). Dar nu orice adevăr este la fel de important. Cunoașterea (cu deosebire cea științifică) ar trebui să ajungă la adevăruri tot mai relevante. „Este preferabilă teoria care cuprinde o mai mare cantitate de informație empirică sau este mai bogată în conținut, care este mai tare din punct de vedere logic, are o capacitate explicativă și predictivă mai mare și care poate fi astfel testată mai sever prin compararea faptelor prezise cu observațiile. Pe scurt, noi preferăm o teorie interesantă, îndrăzneață și extrem de informativă unei teorii banale."[2] Cunoașterea științifică pleacă de la o problemă și ajunge la o altă problemă,

---

[1] Popper Karl, *Logica cercetării*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 92.

[2] Popper Karl, *Adevăr, raționalitate și progresul cunoașterii*, în volumul *Logica științei*, Editura Politică, București, 1970, pp. 103-104.

„probleme tot mai profunde și mai rodnice în a asigura probleme noi"[3], căci „cea mai durabilă contribuție pe care o teorie o poate aduce la cunoașterea științei o constituie problemele noi pe care le suscită."[4]

Ce înseamnă pentru sociologia organizațiilor „probleme tot mai profunde"? Credem că sunt cele care răspund imperativului categoric al lui Im. Kant: „Imperativul practic va fi deci următorul: acționează astfel ca să folosești umanitatea, atât în persoana ta, cât și în persoana oricui altuia întotdeauna în același timp ca scop, iar niciodată numai ca mijloc."[5]

Dacă omul este scopul acțiunii noastre practice, atunci sociologia organizațiilor ar avea temei în măsura în care ne-ar învăța cum să construim organizațiile astfel încât să facă viața noastră cât mai plină de satisfacții umane. Este însă un răspuns ce ridică noi probleme majore: ce înseamnă o viață plină de satisfacții umane? Cum trebuie concepute și realizate aceste satisfacții pentru a fi considerate „umane"? Și cine va putea proiecta modelul acestor satisfacții umane?

Sociologia organizațiilor va trece pentru a căuta și formula unele răspunsuri și noi probleme, de la o **descriere** a ceea ce sunt organizațiile, la o **înțelegere** a modului în care ele sunt create de oameni și, ulterior, la o **analiză critică** a acestei creații pentru a găsi căile posibile de **restructurare democrată** a organizațiilor.

Va trebui să învățăm cum să trăim mai bine în și prin organizații. **A învăța să trăiești** aceasta devine marea provocare ce se află acum în fața cunoașterii și la descifrarea căreia sociologia organizațiilor ar putea să-și aducă o contribuție importantă. „Să înveți să trăiești. Ciudat cuvânt de ordine: Cine este acela care ar învăța? De la cine? Să înveți să trăiască, dar pe cine? Vom ști oare vreodată? Vom ști vreodată să trăim și, mai presus de orice, ce înseamnă «a învăța să trăiești»?"[6]

Este pregătită sociologia organizațiilor să răspundă la această provocare? Cursul va încerca să aducă o anumită contribuție pentru a putea răspunde afirmativ acestei întrebări.

Am putea îmbunătăți viața omului în organizații, avându-se în vedere că **omul trăiește în organizații** o mare parte a vieții sale și recepționează efectele acestora în restul vieții sale. „Organizațiile penetrează toate nivelurile vieții noastre, intrăm în contact zilnic cu multe dintre ele. De fapt, majoritatea dintre noi, probabil, își petrece cea mai mare parte a vieții în organizații sau suntem afectați de ele. Petrecem o bună parte a timpului nostru ca membri ai unor organizații de muncă, învățământ, sociale, civice, religioase – implicați ca salariați, elevi și studenți, clienți, pacienți și cetățeni."[7]

---

[3] *Ibidem*, p. 112.
[4] *Ibidem*, p. 112.
[5] Kant Immanuel, *Întemeierea metafizicii moravurilor*, Editura Științifică, București, 1972, p. 50.
[6] Derrida Jacques, *Spectrele lui Marx*, Editura Polirom, București, 1999, p. 27.
[7] Gibson James, L., Ivancevich John, M., Donelly James H.Jr., *Organization, Behavior, Structures, Proceses*, Business Publications, Inc., Planto, Texas, 1988, p. 5.

Există o mare diversitate și un accentuat pluralism în domeniul organizațiilor în care și la care omul participă, beneficiază sau suferă influențele lor și care generează întrebări la care va trebui să răspundem[8].

Organizațiile moderne sunt într-un accentuat proces de schimbare, ce se cere analizat în mod critic pentru a găsi punctele tari și slabe ale acestuia și a interveni benefic în mai buna orientare a ceea ce pot și ar trebui să devină ele.

Ceea ce atrage atenția constă în tendința tot mai accentuată de remodelare a organizațiilor în raport cu ceea ce sunt astăzi corporațiile economice (în sensul întreprinderilor conduse managerial). Corporația devine instituția centrală a societăților moderne capitaliste atât prin rolul lor direct de producătoare a unei părți importante a avuției naționale, cât și – în tot mai mare măsură – prin difuzarea tipului său de practică asupra celorlalte instituții. „Marile corporații naționale și internaționale – cu bună știință sau nu – înlocuiesc instituțiile religioase, familiale, educaționale și comunitare în producția sensului, identității personale, valorilor, cunoașterii și modului de judecată. Mai mult decât reușește fiecare sector să realizeze în luarea curentă a deciziilor zilnice, practicile și ideologia corporatistă alcătuiesc o integrare relativ armonios ierarhică în mare parte prin distorsionarea modului de înfățișare a celorlalte nevoi competitive prezente în alte instituții și înăbușirea conflictelor potențiale."[9]

Această tendință se cuvine a fi înlocuită cu alta. Sociologia critică (deconstructivistă) va realiza o perspectivă originală și demnă de toată atenția a organizațiilor, schimbând perspectiva (punctul de vedere din care acestea sunt analizate și evaluate).

Lucrarea va încerca să pună în valoare noile tipuri de cercetare sociologică bazate pe **principiul abordărilor alternative și complementare.** Vom fi puși, astfel, în fața unui mod nou (credem și mai atrăgător și instructiv) de prezentare a problematicii sociologice a organizațiilor, oferind diverse răspunsuri posibile a fi luate în considerație, dar lăsând pe seama fiecăruia alegerea operată între ele în raport cu interesele sale de cercetare. Fără a uita însă un fapt esențial: aceste răspunsuri sunt **doar** parțiale și, de aceea, trebuie privite în limita „spațiului lor de adevăr" și în corelare cu celelalte tipuri de abordări (și ele limitate prin particularitatea unghiului lor de vedere).

Ne vom obișnui, astfel, nu numai să căutăm și să evaluăm răspunsuri, ci și – ceva esențial – a formula întrebări și a ști să le corelăm unor contexte analitice diferite.

---

[8] Hatch Mary Jo, *Organization Theory, Modern, Simbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York, 1997, p. 16.

[9] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 17.

Așa cum sublinia Boudon Reymond, o lucrare de sociologie poate fi prezentată în trei moduri: „Pot fi neglijate diferențele importante ce separă paradigmele și tradițiile sociologice. Dar există atunci riscul fie de a ajunge la un prea mare numitor comun minuscul, fie de a convergenta în dauna clarității și realității. Cea de-a doua soluție își propune să realizeze exhaustivitatea, cu respectarea diferențelor și divergențelor. Riscul este atunci de a realiza mai degrabă un inventar decât un tratat. Cea de-a treia soluție este tentativa de a pune în evidență câștigurile și potențialitățile uneia dintre paradigme, recunoscând în același timp că mai există și altele."[10]

Prezentând toate aceste probleme, ne vom putea pune întrebarea legitimă și necesară: care este totuși obiectivul cursului? **Cursul urmărește o serie de ținte pe diverse planuri și cu semnificații diferite**, dar el este axat pe necesitatea de a forma și dezvolta o serie de abilități (competențe disponibile) cerute de noile practici sociale și, respectiv, de noii actori sociali capabili a le performa.

În mod direct, vom urmări a aduce o contribuție în maturizarea unor competențe[11], cum ar fi:

1. Competențe de judecare pe criterii de valori și norme (elemente majore ale comportamentelor intelectuale) a deciziilor necesare transformării organizațiilor într-un mediu social de viață (căci și munca este un aspect al vieții) creator de satisfacții și dezvoltare a personalității. În cadrul noilor teorii organizaționale, dezvăluirea fundamentelor reale ale valorilor și normelor ce definesc comportamentul organizațional ocupă un loc central în reproiectarea democratică a organizațiilor. A judeca pe criterii valorice – în locul unor procedee pretinse „tehnice", „instrumental-raționale" – presupune abilități de valorizare și valorificare a implicațiilor umane ale deciziilor, de „demitizare" a eficacității organizaționale. Nu decidem în condiții ideale, nu avem la dispoziție toate resursele necesare unei „eficacități" ideale. De aceea, decidenții sunt obligați a opera alegeri și ierarhii ce vor avea efecte majore asupra vieții oamenilor.

Cursul se va concentra asupra analizei critice a diferitelor teorii, învățându-ne a nu mai considera teoriile ca bune sau rele în sine, ci valorizându-le în raport cu problemele specifice ce se cer a fi rezolvate.

2) Competențele de gândire alternativă și complementară cerute, tocmai de punerea în operă a judecății pe criterii de valori și norme. După cum am văzut, nu există o singură perspectivă de interpretare a realității, ci diverse modalități de

[10] Boudon Raymond, *Introducere*, la volumul *Tratat de sociologie* (coord. Bondon Raymond), Editura Humanitas, București, 1997, p. 20.

[11] Termenul de competențe are diverse interpretări. Aici, vom folosi acest concept în sensul unor abilități disponibile ce vor putea fi actualizate în practici reale. A se vedea *Management. Fundamente socioumane* (Hoffman Oscar), Editura Victor, București, 1999, cap. IV.

analiză și creare a organizațiilor. Când și cum vom folosi o perspectivă sau alta și, în cadrul acesteia, ce teorie ni se pare mai adecvată în activitatea noastră nu presupune o „rețetă", o schemă fixă. De aceea, a avea abilități de comportare organizaționale presupune și capacitatea de judecare pe criterii alternative și complementare.

3) Competențe de cooperare interdisciplinară și interinstituțională cerute de decizii pe o gamă largă de criterii valorice ce implică echipe multidisciplinare („coaching" – echipa managerială multidisciplinară[12]). Cooperarea în aceste echipe se dovedește greu de realizat[13], iar trecerea la ființarea organizațiilor în rețele de cooperare eterogenă[14] necesită și un nou tip de cooperare ce va înlocui „jocul cu sumă nulă" (în care cineva câștigă în măsura în care altul pierde) cu „jocul cu sumă pozitivă" (în care toți pot câștiga prin cooperare și competiție).

4) Competențe de activitate în contexte socioculturale diverse. Procesele de globalizare și de mobilitate teritorială a oamenilor aduc o nouă realitate socioumană proprie organizațiilor. Și pentru țara noastră acest fapt devine tot mai evident. Unele întreprinderi preluate de proprietari străini necesită abilități de înțelegere și comunicare între oameni socializați în contexte socioculturale diverse. De asemenea, mulți dintre noi vor putea lucra în alte țări sau să producă bunuri (în special de consum personal) adresate unor piețe din alte țări, formate pe comportamente legate de stiluri de viață diverse. „Competența esențială a managementului devine gestiunea diversității culturale, atât în cadrul întreprinderii, cât și între întreprinderile și mediile multiple."[15]

Modelele de analiză elaborate de Hofstede vor fi prezentate în lucrare și vor putea să ne ajute în formarea unor abilități de judecată a organizațiilor, a comportamentelor organizaționale specifice mediilor multiculturale[16].

5) Competențe eterogene (hibride) de comportare în organizații. Intrate în fluxul relațiilor unei economii de piață, organizațiile din țara noastră impun membrilor lor (nu numai conducătorilor) formarea lor profesională din perspectiva unor competențe eterogene (diverse), care să îmbine o serie de abilități specifice domeniului în care activează fiecare om din organizație cu numeroase și deosebite alte abilități legate de bunul mers al organizației în

---

[12] Cruellas Philippe, *Coaching, un nouveau style de management*, ESP Èditeurs, Paris, 1993, p. 24-25.

[13] Hoffman Oscar, în volumul *Profesiile în fața viitorului* (Hoffman O., Dragomirescu D., Roșeev S., Țenovici D., Editura Academiei Române, București, 1990, p. 57.

[14] Hoffman Oscar, *Întreprinderea în tranziție*, Editura Lumina Lex, București, 2000, p. 327.

[15] Onto John O., *Politique d'entreprise et management des cadres internationaux*, în volumul *Management Européen et International*, Édition Economica, Paris, 1993, p. 130.

[16] Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996.

ansamblul său (cum ar fi studiul pieței, cooperarea, negocierea, munca la computer, comunicare, competiție, cercetare-inovare etc.). Ca definiție, competențele hibride „combină un număr mare de competențe specializate și generale"[17].

6) Competențe de cercetare și acțiune în cadrul organizației

Trecându-se de la paradigma „știința pentru cunoaștere" la cea privind „știința pentru acțiune", sociologia, în general, și cea a organizațiilor, în particular, își modifică corpusul teoretico-metodologic, îmbinând aspectele instructiv-formative cu cele de cercetare-acțiune.

Cursul va oferi o serie de îndrumări metodologice, instrumente și experiențe mai relevante menite a oferi posibilitatea unor studii independente legate de organizații și, cu deosebire, a inițierii și susținerii de activități prin care să putem participa la procesele de schimbare benefică a organizațiilor.

Mulțumim pe această cale tuturor celor care vor citi prezentul volum și vor face observații și propuneri de îmbunătățire a acestuia. Mulțumim studenților cu care am lucrat și lucrez. Discuțiile din seminarii, experiența dobândită la cursuri și materialele elaborate de studenți (referate, lucrări de licență și de examene etc.) au avut un rol important în pregătirea acestui volum.

Mulțumim domnului profesor dr. Ilie Bădescu pentru ajutorul dat în publicarea acestei lucrări, cât și colegilor de la Institutul de Sociologie „Dimitrie Gusti" al Academiei Române cu care colaborez și care m-au ajutat în realizarea acestei lucrări. În mod deosebit menționez ajutorul dat de membrii echipei cu care lucrez, Glodeanu Ion, Raşeev Simona, Dragomirescu Doina, Niculescu Andreea și Cristina Leovaridis.

Mulțumim Editurii Economice și personal domnului redactor-șef dr. Mihai Milca pentru sprijinul acordat în apariția acestei lucrări, cât și doamnei Nicoleta Bobocea pentru tehnoredactarea volumului.

[17] Rajan Amin, *Le secteur informatique discontinuité*, în revista *Europe Sociale*, Bruxelles, nr. 2, 1992, p. 22.

BCU IAȘI CENTRU VECHI

PARTEA I

Fundamente teoretico-metodologice în cercetarea organizațiilor

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Cum putem studia organizațiile?

1.1. Formularea întrebărilor privind organizațiile

La prima vedere, orice curs (chiar și orice demers mai puțin sistematizat) privind organizațiile ar trebui să dea un răspuns clar și explicit unei întrebări „simple" și esențiale: ce sunt organizațiile? De răspunsul dat acestei întrebări vor depinde, credem, rezolvările date și altor interogații privind: când apar organizațiile?, de ce apar organizațiile?, cum apar organizațiile?, ce funcție pot îndeplini organizațiile? etc.

Nu vom urma însă acest drum, căci ne va purta inevitabil spre o „înfundătură", din simplul motiv că, după părerea pe care și noi o îmbrățișăm, este o întrebare prost formulată.

O întrebare prost formulată are în „spatele" său (ca o premisă) o ipoteză tacită (neprezentată în mod explicit) greșită și care, prin aceasta, conduce efortul de a găsi răspunsuri spre zone nefertile. Pornind de la această ipoteză tacită eronată și căutând răspunsuri în conformitate cu această ipoteză, vom ajunge la rezolvări greșite.

Întrebările prost formulate sunt adevărate capcane ale cercetării, căci formularea întrebării ca atare induce presupunerea că se pot găsi răspunsuri. Pe măsură ce eforturile cognitive vor fi depuse, vom avea posibilitatea să ajungem la două tipuri de soluții: ne vom convinge că întrebarea este prost (greșit) formulată și vom căuta reformularea ei (pentru a construi o întrebare bine formulată), or, intrând în capcană vom oferi răspunsuri care inevitabil vor conține o serie de erori.

De ce întrebarea „ce sunt organizațiile?" ar trebui reformulată? Pentru simplul motiv că dezvăluirea naturii organizațiilor nu permite un singur răspuns. Diferitele tipuri de sociologii (în general, grupate pe tipurile substanțialiste, constructiviste și deconstructiviste sau pe alte criterii posibile) vor da răspunsuri

diverse fără a însemna că doar unul ar putea fi corect, iar celelalte eronate. Din perspective diferite vom obține imagini specifice despre organizații, posibile a fi corecte, **dar** parțiale.

Vom avea răspunsuri diverse care ne vor dezvălui o fațetă sau alta a organizațiilor ce vor trebui luate împreună și tratate în raport cu „spațiul lor de adevăr".

Vom reformula întrebarea astfel: ce răspunsuri posibile putem avea privind perspectivele de analiză a definiției organizațiilor. La prima formulare a întrebării un răspuns presupune, după K. Popper, un enunț universal (formulat metodologic prin extinderea conceptului la toate cazurile posibile: „Toate organizațiile reprezintă..."). În schimb, în formulările „Unele organizații...", „Nu toate organizațiile...", „Există organizații care..." sunt doar „strict existențiale"[1]. Sociologia organizațiilor va lucra, credem, cu asemenea tipuri posibile de răspunsuri ca enunțuri existențiale ce implică diferențieri semnificative în abordările concrete ce pot fi supuse criteriilor de falsificabilitate[2]. Un enunț universal de genul „Toți X aparțin Y", de altfel este, credem, inoperabil în sociologie a organizațiilor sau a muncii etc.[3]

Definiția organizațiilor cu pretenție de universalitate poartă în sine răspunsurile la celelalte întrebări. Dacă dăm un răspuns de genul „Toate organizațiile sunt caracterizate prin...", atunci la întrebarea „Când apar organizațiile?" răspunsul este presupus ca dat: atunci când apare caracteristica dată în definiție. Aceeași situație va fi observată și în cazul răspunsurilor date la celelalte întrebări.

Ce se cere, atunci? A particulariza interogația pentru a găsi răspunsuri de tipul enunțurilor existențiale testabile în condițiile existențiale particulare, din perspective sociologice particulare. **Esențialul** constă în a nu uita niciodată că avem răspunsuri parțiale date din perspective particulare, care trebuie folosite complementar cu celelalte răspunsuri (tot parțiale).

Analiza organizațiilor (ca și a altor probleme ale sociologiei) impune un nou tip de gândire cu care se cuvine a ne obișnui. Sociologia organizațiilor nu va oferi răspunsuri universal valabile (gata formulate) apte a fi aplicate imediat și direct, ci doar un set de interogații posibile din care va trebui să selectăm noi pe cele ce se potrivesc cazului studiat și a găsi răspunsurile mai adecvate.

Părăsindu-se abordările universaliste, sociologia organizațiilor valorizează metodologia deconstructivistă ce implică o „demitizare" a conceptelor, o analiză a legitimării acestora. „De acum înainte, teoreticienii postmodernismului vor susține că nu există fundamente absolute ale valorii, care se impun a fi acceptate ca atare.

---

[1] Popper Karl R., *Logica cercetării*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 104.
[2] *Ibidem*, p. 111.
[3] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, p. 20.

Dar, într-o astfel de situație, problemele valorii și legitimității nu dispar, ci se accentuează, iar în mediile academice contemporane efortul de a genera și a justifica legitimitatea nu este nicăieri mai intens decât în controversele create de postmodernism și purtate în jurul acestui subiect"[4].

Formularea întrebărilor privind organizațiile va necesita plasarea lor într-un context teoretic și existențial bine definit.

Problematizarea realității este ea însăși un proces de valorizare (de acordare de valoare pozitivă sau negativă unei realități date, selectare și ierarhizare). Cu alte cuvinte, realitatea devine problematizată prin procesul de „încărcare" valorică a unui aspect concret al vieții sociale, ce denotă o evaluare a acestuia ca important a fi cercetat, o selectare față de alte aspecte și o ierarhizare. Orice problemă se elaborează într-un „mediu" teoretic. „Pentru a judeca problemele și metodele diferitelor școli sociologice trebuie să luăm în considerație un mare număr de valori politice și de probleme intelectuale, căci nu poate fi pusă bine o problemă până nu știm a cui problemă este ea. Ceea ce constituie o problemă pentru cineva poate să nu însemne pentru altul absolut nimic; totul depinde de interese și de gradul de conștientizare a acestor interese (...). Cercetarea în științele sociale a fost totdeauna însoțită de probleme de evaluare (...). Valorile sunt implicate, fără îndoială, în alegerea problemelor de studiu; ele sunt, de asemenea, implicate în concepțiile-cheie pe care le folosim în formularea acestor probleme; în sfârșit, ele afectează orientarea pe care o dăm rezolvării problemelor"[5].

Așadar, cum să formulăm interogația noastră asupra organizațiilor? Vom reține ca răspuns inițial teza **diferențierilor paradigmatice a teoriilor.** Cel care a încetățenit termenul și modul de folosire a acestuia în analizele teoretice a fost Thomas S. Kuhn. Paradigma se referă la modalitatea de a gândi și crea teoriile de către o anumită comunitate științifică, un tip de a problematiza și a răspunde la probleme. Ea face parte din ceea ce se cheamă „cunoașterea tacită", un mod de angajare față de o orientare fundamentală, o cunoaștere mai mult implicită decât explicită.

Paradigmele științei sunt, vom vedea, adevărate „definiții fundamentale ale situației", creează „o lume" specifică pentru cercetător sau, cum spune Kuhn, „membrii diferitelor comunități științifice trăiesc în lumi diferite"[6]. Vom urmări criteriul paradigmatic pentru a diferenția orientări ale unui grup, căci o paradigmă

---

[4] Connor Steven, *Cultura postmodernă. O introducere în teoriile contemporane*, Editura Meridiane, București, 1999, p. 19.

[5] Milles Wright C., *Imaginația sociologică*, Editura Politică, București, 1975, pp. 126-128.

[6] Kuhn Thomas S., *Structura revoluțiilor științifice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1976, cap. 10.

este un lucru pe care îl împărtășesc membrii unei comunități științifice și numai ei. Și invers, faptul că posedă o paradigmă comună face ca un grup de oameni, altfel disparați, să constituie o comunitate științifică[7].

Există diferite criterii de elaborare a paradigmelor, ceea ce face ca o teorie să se raporteze multidimensional la domeniul cercetat și la alte teorii din zona sa de interes. Pentru analiza organizațiilor, acest fapt va prezenta o importanță specială, căci ne va obliga să gândim și noi multidimensional, să abordăm teorii alternative și complementare, să gândim asupra modului în care ni se pare utilă o teorie sau alta în raport cu scopul nostru de investigare. „Lecturile" sociologiei se fac pe diverse perspective cooperante. „Prin urmare, lectura unui concept (...) nu este o lectură pe o singură linie, ci pe mai multe linii, ceea ce atestă caracterul multiparadigmatic al sociologiei"[8].

Dezbătând sociologia organizațiilor în mod multiparadigmatic, va trebui să ținem seama de complementaritatea tipurilor de analiză, căci, pe de o parte, fiecare orientare este parțială (valabilă și utilă pe un spațiu limitat) și, pe de altă parte, nu se poate ajunge la o sinteză care să îmbrățișeze (într-o singură teorie) toate aceste abordări parțiale.

În calitate de cunoaștere tacită, paradigmele sunt presupoziții care guvernează deciziile teoretice ulterioare. Consecințele presupozițiilor apar în cunoașterea explicită a teoriilor. „Alegerile presupoziționale determină nu numai posibilitățile teoretice într-un sens pozitiv, dar și constrângerile și vulnerabilitățile. Fiecare poziție presupozițională închide anumite drumuri chiar prin aceea că deschide altele"[9]. Prin „închiderea" unor căi de analiză, teoriile devin parțiale, iar neluarea în considerație a acestei unilateralități duce la adevărate dileme teoretice.

Fiind construite pe o perspectivă unilaterală, teoriile sociologice omit deci unele elemente fără de care ansamblul social nu va putea fi înțeles corect. Ceea ce rămâne omis explicit este, adesea, presupus în mod tacit ca un element „rezidual" folosit contrar paradigmei (presupoziției)[10].

Se cuvine a atrage atenția că analiza unor sociologi în conformitate cu paradigmele teoriei lor este doar aproximativă. Tipologizarea teoriilor (substanțialiste, constructiviste sau funcționaliste, culturaliste etc.) are semni-

[7] Kuhn Thomas S., *Tensiunea esențială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1982, p. 335.

[8] Bădescu Ilie, *Istoria sociologiei. Perioada marilor sisteme*, vol. I, Editura Economică, București, 2002, p. 29.

[9] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures. Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 15.

[10] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, p. 15 (Nu ne propunem a trata aici problematica „rezidualității" elementelor în cadrul teoriilor).

ficația tipurilor ideale în sensul lui Weber. Vom observa, în acest sens, la mulți sociologi elemente eterogene, chiar intrând în conflict unele cu altele. De aceea, prezentarea care va urma va fi înțeleasă în mod relativ.

Interesul nostru major al analizei va consta în punerea în evidență a dependenței proceselor de interogație și răspuns în domeniul organizației de o paradigmă dată. Scopul este precizarea metodologică de constituire (unii vorbesc despre reconstituire) a domeniului de analiză care, evident, trebuie să răspundă (într-un fel sau altul) la problemele referitoare la identitatea organizațiilor.

Analiza sociologiei organizației impune însă o evaluare a teoriilor concrete ale unui sociolog într-o problemă dată și nu plecând doar de la principiile pragmatice. Vom găsi la sociologi de valoare (A. Comte, E. Durkheim, M. Weber etc.) analize sociologice care conțin teze și, chiar, premise ce contrazic paradigma de bază a concepției lor[11].

1.2. Precursori ai sociologiei organizațiilor

Vom face, acum, o scurtă incursiune în istoria gândirii sociologice în domeniul organizațiilor. Această prezentare se va deosebi de o discutare din perspectiva metodologică a istoriei sociologiei (ce ar impune luarea în considerație a tuturor marilor figuri), selectând doar contribuțiile fondatoare a unor moduri de gândire, a unor tipuri de instituire a paradigmelor.

Ulterior, vom avansa o descriere a unor etape principale în evoluția teoriilor și practicilor manageriale în spațiul organizațional. Pe parcursul cursului, în raport direct cu o temă sau alta, vom avea, de asemenea, ocazia să facem referiri la zestrea ideatică lăsată de o serie de sociologi de renume.

Vom începe cu ceea ce se cheamă „precursorii" sau „clasicii" în domeniul nostru (A. Comte, M. Spencer, G. Tarde, E. Drakheim, M. Weber).

Auguste Comte (1798-1857)

În gândirea sociologică, A. Comte apare ca un „început de serie" prin problematica și orientările sale ideatice, fiind imposibil a fi caracterizat „clar" ca încadrându-se unei orientări date. În general, raționalist și antiindividualist, Comte este cunoscut ca „pozitivist" și „organicist", dar aceste metafore trebuie luate cu mult discernământ (ca, de altfel, orice metaforă).

[11] Boudon Raymond, *Acțiunea*, capitolul I la volumul *Tratat de sociologie* (coord. Boudon Raymond), Editura Humanitas, București, 1997, p. 32.

Pozitivismul (în sensul dat de Comte) nu are nimic comun cu empirismul, „De când subordonarea constantă a imaginației în fața observației a fost unanim recunoscută ca prima condiție fundamentală a oricărei speculații științifice raționale, adesea, într-o interpretare vicioasă, s-a ajuns la a se abuza de acest important principiu logic, pentru a face ca adevărata știință să degenereze într-un fel de aglomerare sterilă de fapte incoerente, al cărui unic merit general esențial nu ar putea fi decât exactitatea parțială. Este important deci să înțelegem că adevăratul spirit pozitiv este la fel de îndepărtat, în fond, de empirism ca și de misticism; el trebuie să-și croiască drum printre aceste două aberații, deopotrivă de nefaste (...). Astfel, adevăratul spirit pozitiv constă, în primul rând, a vedea pentru a prevedea, în a studia ceea ce este, de unde să se deducă ceea ce va fi, conform principiului general al invariabilității legilor naturale"[12].

Inventator al termenului de sociologie[13], cu care îl înlocuiește pe cel de „fizică socială", A. Comte – citit în mod multiparadigmatic – poate fi socotit ca fiind creatorul „celei dintâi sociologii idealiste europene asupra devenirii umane"[14]. Vom reveni asupra acestei probleme (atunci când vom studia „definiția situației"), reținând că această caracteristică esențială ne va fi utilă în analiza organizării sociale.

Ca gânditor nonindividualist[15] și raționalist[16], A. Comte va dezvolta o teorie a evoluției societății, ca o rezultantă a evoluției spiritului (cele trei stări spirituale ale omenirii).

Ceea ce ne interesează direct în acest sens se referă la contribuția sa la teoria organizării (termenul de organizație în sensul instituțional nu apare, ci cel de organizare).

Folosind modelul organismului animal, Comte elaborează o prezentare de natură funcționalistă. În lecția 49 se tratează direct analogia societății cu biologia. Educația joacă un rol important în succesiunea generațiilor ca o continuare a eredității. „... îmi pare rațional imposibil – arată Comte – din punctul de vedere al adevăratei filosofii biologice să nu se admită aici, până la un anumit

---

[12] Comte Auguste, *Le science sociale*, din Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. I, Editura ANTET, București, 1998, p. 56.

[13] În cea de a 47-a lecție (vol. IV), din *Cours de philosophie positive* (1830-1842) a se vedea Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, Vol. I, Editura Casa Școalelor, București, 1944, p. 145.

[14] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 106.

[15] „Individul izolat este o abstracție scolastică, numai specia este o realitate" (A. Comte).

[16] „... adevărata știință, departe de a fi alcătuită din simple observații, are întotdeauna tendința de a se sustrage, pe cât posibil, cercetării directe, substituindu-i previziunea rațională care constituie, în toate privințele, caracteristica principală a spiritului pozitiv" (A. Comte). A se vedea Lallement M., *op. cit.*, p. 56.

grad, principiul irecuzabil al lui Lamarck, cu toate nenumăratele și văditele sale exagerări, despre influența unui exercițiu omogen și continuu, producând în orice organism animal și mai ales la om o perfecționare organică susceptibilă de a fi statornică în rasă după o persistență îndeajuns de prelungită."[17]

Specializarea funcțiilor îndeplinite de organe distincte este ideea de bază în discutarea organizării. „Perfecțiunea crescândă a organismului social* constă mai ales în specializarea progresivă a diferitelor funcțiuni îndeplinite de organe din ce în ce mai distincte și, totuși, întotdeauna, exact solidare, fiind, de altfel, principala cauză a superiorității sale necesare față de oricare organism individual."[18]

Teza specializării funcțiilor și a organelor o vom găsi în diversele abordări de tip inovativ „pentru a opera descompunerea vechii organizări", căci pentru „a facilita dezvoltarea elementelor unei ordini noi, spiritul de ansamblu trebuie să prezideze reorganizarea"[19].

În conformitate cu aceste teze, Ilie Bădescu conchide că „ordinea își are sursa în legile coerenței spiritului uman. Acestea sunt neschimbătoare. Modurile istorice ale manifestărilor sunt însă variabile, dar variația nu este nelimitată[20]".

- Ordinea se împletește cu progresul și puterea, și este coordonată de regulile moralei religioase ale iubirii între oameni.

Aceste probleme, Comte le tratează în raport cu analiza sa făcută diviziunii muncii, fiind primul, așa cum arătase Durkheim, „care a semnalat în diviziunea muncii «condiția cea mai esențială a vieții sociale»[21]".

Ordinea, organizarea și reorganizarea implică o permanentă grijă pentru ca acestea să se realizeze în mod corect. Ca și Durkheim, Comte nu prezintă, astfel, un funcționalism omogen și vom reține acest fapt în cadrul abordărilor alternative și complementare pe care le dorim formula.

Problematica organizării ocupă un loc central la Comte (fapt normal în cadrul analizelor de tip funcțional), tratată, atât sub dimensiunile sale generale, societal, cât și particularizat la domeniul diviziunii muncii. Ne-ar interesa cum apare conceptul de organizare la A. Comte. Nu vom găsi o definiție conceptuală sau operațională explicită, dar avem destule elemente pentru a o dezvălui.

Problematica organizării este dată de Comte nu pe baza unor principii abstracte, ci în cadrul unei valoroase analize istorice concrete.

- Organizarea presupune o integrare ierarhică conform unei legi (legea ierarhiei) și o predominanță (legile predominanței) a trei grade de

---

[17] A se vedea Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 147.
[18] *Ibidem*, p. 153 (*organismul social este dat de gruparea familiilor și nu de indivizi).
[19] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 76.
[20] *Ibidem*, p. 82.
[21] Durkheim Emil, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1967, p. 26.

existență corespunzătoare vieții individuale, domestice și sociale, și a trei forme de coordonare morală[22].

- Organizarea presupune ordinea.
- Organizarea implică și un proces absolut, ideal, al împlinirii exemplare a cerințelor organismului social.
- Organizarea socială nu se poate realiza în mod benefic dacă este lăsată a decurge spontan. Raportul „fericit" între „spiritul de detaliu" și „spiritul de ansamblu" impune intervenția unui factor nou. „Destinația socială a guvernării mi se pare, în special, a consta în a îngrădi îndeajuns și a preveni pe cât posibil această fatală dispoziție spre dispersarea fundamentală a ideilor, sentimentelor și intereselor, rezultat invariabil al principiului însuși al dezvoltării umane și care, dacă ar putea urma, fără obstacol, cursul său natural, ar sfârși inevitabil prin a opri progresul social sub toate raporturile importante.[23]"
- Individul uman este, după Comte, înzestrat, prin natura sa, cu o „sociabilitate esențialmente spontană"[24], cu o înclinație instinctivă spre viața comună, spre asociere.

Ne oprim aici cu selecția operată asupra ideilor lui Comte, reținând apariția, în câmpul sociologiei, a problematicii organizării și a elementelor sale analitice legate de abordarea funcțională (nu o vom denumi funcționalistă) construită pe analogia cu organismul animal. Totuși, Comte a pus în evidență ceea ce am putea numi determinism social. „Cu toate defectele sale, sociologia lui Auguste Comte are meritul de a fi încercat să stabilească un sistem de constante în desfășurarea realității sociale generale și de a fi dibuit în această realitate existența unui «determinism social».[25]"

Cursul va urmări diferitele modalități de analiză a societății pentru a oferi posibilitatea însușirii unui mod de gândire cât mai corect.

Herbert Spencer (1820-1903)

Vom urmări, în continuare, la Spencer, problematica organizării din perspective organiciste și evoluționiste, ca o continuare a orientării date de Auguste Comte (dar și ca o exagerare a unor aspecte, fapt pentru care Spencer a și fost criticat de Comte[26]). Creator al teoriei evoluționiste (anticipând, prin ideile

[22] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 75.
[23] Comte Auguste (a se vedea Durkheim Emil, *op. cit.*, p. 349).
[24] Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 148.
[25] Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, tomul II, Editura Casa Școalelor, București, 1944, p. 10.
[26] Speranția Eugeniu, *idem*, p. 94.

sale, pe Darwin prin teza „luptei pentru viață"[27]), Spencer stabilește „legea generală a evoluției" ce exprimă procesul general al evoluției de la omogen la eterogen, de la starea de risipire (nu răspândire) a materiei la starea sa de concentrare (sau de integrare), de la simplu la complex. Să reținem această idee, căci ea va intra în corpul de teze a multor teoreticieni funcționaliști referitor la specializarea funcțiilor (Parsons).

După Spencer, societatea este forma supremă a organismelor vii. Operaționalizând (am putea spune) această teză, el stabilește cinci analogii între organismul animal și cel social[28].

1. Atât corpul animal, cât și cel social încep prin a fi o masă redusă și crește, cu încetul, până la mari dimensiuni.
2. Atât organismul animal, cât și cel social evoluând, își complică structura, trecându-se de la asemănarea (stereotipia) indivizilor la diferențierea lor.
3. Atât funcțiunile corpului animal, cât și cele ale corpului social se diferențiază prin evoluție, trecându-se de la aspecte multifuncționale la specializarea funcțiilor.
4. Atât întregul organism social, cât și cel al unui organism animal are o viață mai îndelungată decât a elementelor lor componente.
5. În toate organismele, fie sociale, fie animale, există o anumită corelație a părților între ele și a părților față de întreg.

Putem vedea în aceste aserțiuni o serie de idei generale ale funcționalismului. Ceea ce îi este specific lui Spencer constă în îmbrățișarea unei poziții individualiste și raționaliste. „Solidaritatea socială nu va fi în acest caz altceva decât acordul spontan al intereselor individuale, acord a cărei expresie naturală sunt contractele. Tipul relațiilor sociale va fi deci relația economică, debarasată de orice reglementare, așa cum rezultă din inițiativa complet liberă a părților. Într-un cuvânt, societatea nu va fi decât punerea în raport a indivizilor schimbându-și produsele muncii lor și fără nici o acțiune propriu-zis socială care să intervină spre a regla acest schimb"[29]. Trecerea de la colaborarea obligatorie a indivizilor (în societatea de tip militar) la cooperarea voluntară (în societatea de tip industrial) indică o cale de analiză a organizării și organizațiilor pe care o vom regăsi chiar în unele definiții date ulterior acestora din urmă.

Vom întâlni și la el conceptul de ordine (specific abordărilor funcționaliste) legat, evident, de cel de constrângere. Liberalismul său încearcă o împăcare cu

---

[27] Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, tomul 1, p. 199.
[28] *Ibidem*, p. 180.
[29] Spencer Herbert (în Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 379).

problematica ordinii prin teoria contractului social în varianta sa (raționalistă), care presupune ca „toți indivizii să-și poată reprezenta condițiile generale ale vieții colective pentru a face o alegere în cunoștință de cauză"[30].

Pe drept cuvânt, Bădescu Ilie remarca „Ne confruntăm, iată, cu paradoxul spencerian (al liberalismului). Spencer pornește de la realitatea «diviziunii muncii sociale» și constată că aceasta generează specializarea activităților și deci schimbul liber al rezultatelor acestor activități. Pentru a fi posibil acest schimb este nevoie ca indivizii să fie liberi de orice alte constrângeri spre a-și putea valorifica, în condiții de concurență și libertate deplină a schimbului, rezultatul muncii lor. Astfel se naște individualismul și ordinea unei societăți individualizate la maximum, ce este posibilă grație contractului liber consimțit și aplicat între părți. Aceasta este solidaritatea contractuală."[31]

Din perspectiva teoriei organizațiilor, vom reține, cu deosebire, teza solidarității contractuale (deosebită de cea organică, pe care o va dezvolta Durkheim). Spencer consideră că atunci când „oamenii se unesc prin contract, ca urmare a diviziunii muncii (simplă sau complexă), ei au nevoie unii de alții. Dar spre a coopera armonios, nu e suficient ca ei să intre în raport, nici chiar să se simtă în stare de mutuală dependență. E necesar ca, în plus, condițiile acestei cooperări să fie fixate pentru toată durata relațiilor. E necesar ca datoriile și drepturile să fie definite nu doar în raport cu situația, așa cum se prezintă, la momentul încheierii contractului, ci și în previziunea circumstanțelor care pot să apară și-l pot modifica."[32]

Durkheim a criticat individualismul lui Spencer, elaborând, vom vedea, o altă teorie a solidarității sociale. Dar teza cooperării voluntare pe bază de contract (negociat) între indivizi va fi des regăsit în teoriile actuale. Iar noi, în această expunere, am urmărit, tocmai, să reliefăm o serie de idei ce străbat gândirea sociologică și care pot fi luate în considerație în construirea teoriilor organizaționale.

Tarde Gabriel (1843-1903)

Este cunoscut ca fiind cel mai reprezentativ sociolog ce a încercat să construiască sociologia pe baza psihologiei[33]. Ne vom ocupa de el în măsura în care ne va ajuta să creionăm o tendință importantă, azi, în explicarea comportamentului organizațional pe paradigme multiple și complementare, în fundamentarea unei adevărate antropologii organizaționale. Față de unele abordări

[30] *Ibidem*, p. 318.
[31] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 318.
[32] Spencer Herbert (în Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 321).
[33] Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 383.

unilaterale, care simplifică (nepermis) implicarea omului în viața organizațiilor, apelul la elementele de psihologie este în măsură a oferi sociologiei calea spre discutarea corectă a problematicii omului în organizație.

Tarde are o serie de premergători (pe mulți el nu i-a cunoscut), cel mai important părând a fi Bagehot Walter, care, în 1872, abordează fenomenul imitației spunând „Imitația este una dintre cele mai puternice înclinări omenești; ea produce între oameni o progresivă uniformitate. Dar nu trebuie să credem că imitația e totdeauna voluntară, nici chiar conștientă. Dimpotrivă, ea își are sediul în părțile cele mai întunecate ale sufletului, în acea parte în care rezidă și credința.[34]"

Tarde își publică lucrarea sa „Les lois de l'imitation" în 1890 (care rămâne și cea mai importantă operă a sa). În viața socială, imitația joacă același rol cu ereditatea în viața organismelor (Spencer vorbea de educație).

Aceasta era și teza (formulată ca postulat) prezentă din primele pagini ale lucrării: „ființa socială este imitatoare prin definiție și că imitația joacă în cadrul societăților un rol analog cu cel al eredității în cadrul organismelor sau al ondulației în cazul corpurilor brute."[35]

În opoziție cu Durkheim, Tarde va defini și faptul social pornind de la interacțiunile dintre conștiințele individuale. Trăind împreună, oamenii gândesc și acționează la fel, imitația fiind factorul care implică existența faptelor repetabile, apariția instituțiilor etc. Iată, de exemplu, definiția dată de el grupului social „o adunare de indivizi care se imită între ei sau care, fără a se imita, seamănă între ei, iar trăsăturile lor comune sunt copii străvechi ale aceluiași model"[36]. Vom reține aceste idei ce le vom regăsi în unele teorii actuale privind formarea și evoluția organizațiilor.

Vom prezenta legile presupuse de Tarde a sta la baza proceselor sociale[37].

Prima lege: propagarea imitației de la centru spre periferie, de la interior spre exterior și se referă la două situații: a) adoptarea ideilor, precede imitarea practică[38]; b) adoptarea scopurilor, precede imitația mijloacelor.

A doua lege: propagarea modelelor de comportament de la superior la inferior.

---

[34] A se vedea Speranția Eugeniu, *op. cit.*, tomul 1, p. 329.

[35] A se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, Vol. I, Editura ANTET, București, 1998, p. 123.

[36] *Ibidem*, p. 124.

[37] A se vedea Buzărnescu Ștefan, *Istoria doctrinelor sociologice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, pp. 68-70.

[38] A se vedea teza lui Merton cu privire la „socializarea anticipativă".

A treia lege: deoarece pot exista, simultan, diverse unde imitative, la nivelul psihicului uman apar opoziții și conflicte, astfel că adevărata opoziție socială trebuie căutată în interiorul fiecărui individ. Opoziția poate lua forma contraimitației (o imitație a comportamentului inventiv însuși). „Oamenii se contraimită mult, mai ales când n-au nici modestia de a imita pur și simplu, nici puterea de a inventa; dar și atunci când se contraimită, ca și atunci când fac și spun ceea ce se face și se spune în jurul lor, ei se asimilează din ce în ce mai mult.[39]"

A patra lege: se referă la invenție. Invențiile, creațiile sunt adevăratele modele de imitație, adevăratele „lucruri sociale" sunt teoretice sau practice. Invențiile teoretice au loc în zona ideilor, concepțiilor, credințelor, bănuielilor, descoperirilor științifice etc. Invențiile practice sunt, de fapt, inovații verbale, rituale, militare, politice, juridice etc.

Tocmai în sfera invențiilor practice au loc procesele de inovare organizațională (care, într-un limbaj mai actual ar însemna difuzarea invențiilor teoretice la nivelul practicii sociale organizaționale), teză foarte apropiată de unele abordări constructiviste. Invenția e individuală, imitația e un fapt social. O invenție care nu se propagă nu e un „lucru social", ci doar „o posibilitate de lucru social". „Propagarea și condițiile ei sunt, în ultimă analiză, obiectul sociologiei."[40]

A cincea lege: este legea adaptării. Imitația și supunerea sunt de aceeași natură, „popoarele se supun pentru că cred (...). Într-adevăr, popoarele și clasele pe care suntem mai mult înclinați să le imităm sunt cele cărora ne și supunem mai ușor."[41] Într-un fel, fiecare om face unele invenții, de aceea se realizează o „meditație colectivă devenită posibilă prin solidaritatea tuturor conștiințelor care participă la viața socială"[42]. Așa se creează consensul, dar diferit de felul în care el va fi prezentat de Durkheim. De altfel, Durkheim și-a construit întreaga sa concepție opunând-o abordării psihologiste.

Tarde a elaborat o teorie individualistă și nonrațională. Durkheim va prezenta o teorie de tip colectivist nonrațională.

Durkheim Emil (1858-1917)

Primul creator al unui sistem teoretic clar și explicit formulat, folosit, adesea, ca exemplu în construirea teoriilor. Caracterul multiparadigmatic al teoriei sale se cere, de la început, evidențiat. „La construcția unei teorii contribuie mai multe paradigme, nu una singură și, deci, vorbim despre legea caracterului

[39] A se vedea Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 387.
[40] *Ibidem*, p. 389.
[41] Tarde Gabriel (a se vedea Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 398).
[42] Tarde Gabriel (a se vedea Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 393).

multiparadigmatic al teoriei. Făcând o asemenea lectură teoriei lui Durkheim vom descoperi înăuntrul ei câteva paradigme: paradigma biologistă (ereditaristă), utilitaristă, contractualistă, darwinistă, evoluționistă, organicistă, colectivistă sau comunitaristă etc."[43]

Din perspectiva centrului nostru de interes ne vom mărgini a ne ocupa de problematica organizării, așa cum apare ea la Durkheim. Ceea ce l-a preocupat, în primul rând, pe el a fost necesitatea de a fundamenta sociologia ca știință, cu alte cuvinte a-i găsi un obiect (nerevendicat de nici o altă știință) și o metodologie proprie.

Detașându-se categoric și explicit de abordările de tip psihologic, Durkheim este întemeietorul așa-zisului „sociologism", prin care faptele sociale trebuie explicate doar tot prin fapte sociale. „Ajungem, deci, să ne reprezentăm în chip precis domeniul sociologiei. El nu cuprinde decât un grup determinat de fenomene. Un fapt social se recunoaște după puterea de constrângere exterioară pe care o exercită sau este în stare s-o exercite asupra indivizilor, iar prezența acestei puteri se recunoaște, la rândul său, fie prin existența unei sancțiuni determinate, fie după rezistența pe care faptul o opune oricărei întreprinderi individuale cu tendința de a-l ataca."[44]

Sociologia ia fenomenele sale ca date, ca „lucruri" exterioare. „Este lucru, orice obiect de conștiință care nu este în chip firesc interpretabil cu inteligența, tot despre ce nu putem să ne facem o noțiune adevărată printr-un simplu procedeu de analiză mintală, tot ceea ce spiritul nu poate ajunge să înțeleagă decât cu condiția de a ieși din el însuși, pe cale de observații și experimentări; trecând treptat de la caracterele cele mai exterioare și cele imediat vizibile până la cele mai puțin vizibile și cele mai adânci."[45] Elementul de exterioritate și constrângere este dat de conștiința colectivă instituită de colectivitate, ceea ce stă și la baza definiției conceptului de instituție ca reprezentând orice credință și orice mod de conduită instituit de colectivitate, iar a sociologiei ca știință a instituțiilor, a genezei și funcționării lor. Teza „conștiinței colective" este inspirată de Alfred Espinos (1844-1922) care definea societatea omenească ca „un organism de idei", ca un patrimoniu comun de idei. „Formula «organismului de idei» stă la baza concepției de mai târziu a lui Durkheim, care, însă, n-a recurs la inspirația biologică și nici la analogii prea insistente de acest fel."[46]

---

[43] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 38 (a se vedea și p. 416).
[44] Durkheim Emil, *Regulile metodei sociologice*, Editura Biblioteca socială, București, 1924, p. 54.
[45] *Ibidem*, p. 34.
[46] Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 188.

Prin Durkheim, conceptul de funcție devine axul analizei. „Când, deci, căutăm a explica un fenomen social, trebuie să căutăm aparte cauza eficientă care-l produce și funcțiunea ce îndeplinește. Ne slujim de cuvântul de funcțiune mai curând de cel de scop tocmai fiindcă fenomenele sociale nu există în general în vederea rezultatelor folositoare ce le produc. Ceea ce trebuie să determinăm e dacă există corespondență între faptul considerat și trebuințele generale ale organismului social și în ce stă corespondența aceasta, fără a ne preocupa de a ști dacă ea a fost intențională sau nu."[47]

Observăm modul reținut de folosire a termenului de funcție, mult deosebit de ceea ce va deveni el în teoriile funcționaliste propriu-zise.

Ceea ce ne interesează în acest curs însă este abordarea organizării în viziunea sa[48]. Problematica organizării este tratată de Durkheim în strânsă legătură cu cea a tipurilor de socializare.

Societățile bazate exclusiv pe asemănare înfățișau o masă absolut omogenă, a căror părți nu se distingeau unele de altele și, de aceea, nu erau ordonate, lipsindu-le orice organizare. Era o adevărată „protoplasmă socială" dată de hoardă. Apar apoi clanurile și asocierea de clanuri, denumite de el „societăți segmentare" ele fiind „formate prin repetiția agregatelor asemănătoare între ele, analoage inelelor anelidelor"[49].

Organizarea aceasta implică două aspecte diferite și corelate. „Pentru ca o organizare segmentară să fie posibilă, trebuie, totodată, ca segmentele să se asemene, altfel ele n-ar fi unite și să se diferențieze, altfel ele s-ar pierde unele în altele și s-ar dizolva. În raport cu societățile, aceste două necesități contrare sunt reliefate în proporții diferite, dar tipul social rămâne același."[50]

În această tratare, Durkheim depășește analiza strict determinată de funcție (ca și în alte abordări concrete, cum ar fi sinuciderea). „Dacă, în aceste societăți, puterea conducătoare are atâta autoritate, aceasta nu se petrece, cum s-a spus, deoarece ele au mai mult nevoie de o conducere energică, ci această autoritate este, în întregime, o emanație a conștiinței comune, iar ea este mare deoarece conștiința comună, ea însăși, este foarte dezvoltată."[51]

---

[47] *Ibidem*, p. 118.

[48] Despre contribuția lui Durkheim la constituirea sociologiei muncii, a se vedea Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Hyperion, București, 1996, pp. 13-15.

[49] Durkheim Emil, *De la division du travail social* (ed. a V-a), Librairie Fellix Alcan, Paris, 1926, p. 150 (prima ediție a apărut în 1892).

[50] *Ibidem*, p. 152 (a se vedea și Bădescu Ilie, *op. cit.*, cap. 17).

[51] *Ibidem*, p. 156.

Cu totul alta este organizarea și deci structura societăților în care solidaritatea organică este preponderentă. „Ele nu sunt constituite prin repetarea segmentelor similare și omogene, ci printr-un sistem de organe diferite, dintre care fiecare are un rol special și care sunt formate, ele însele, din părți diferite."[52] Noua organizare presupune diferențiere funcțională. „Modul în care funcțiile se divid se calchiază, deci, atât de fidel pe cât posibil, pe modul în care societatea este deja divizată."[53] Organizarea segmentară lasă, treptat, locul celei profesionale. Avem însă o analiză (cum ar spune Weber) pe tipuri ideale, empiric fiind vorba, doar, de predominarea unui tip sau altul. „Dacă, deci, acest tip social nu se observă nicăieri, în stare pură, la fel, nicăieri, solidaritatea organică nu se întâlnește singură, cel puțin el se degajează, din ce în ce mai mult, de orice amestec, tot așa cum el devine din ce în ce mai predominant."[54]

Diviziunea muncii sociale, proprie solidarității organice, are o particularitate esențială, căci „ea se deosebește de diviziunea muncii fiziologice printr-un aspect esențial. În organism, fiecare celulă are rolul său definit și nu-l poate schimba. În societate, sarcinile n-au fost niciodată repartizate într-un mod atât de imuabil."[55]

Vom putea folosi tezele lui Durkheim privind organizarea și diviziunea muncii în analiza organizațiilor.

Deși nu se ocupă direct de organizație, găsim la Durkheim o preocupare cu totul nouă, ce va constitui, azi, o idee constructivă deosebit de valoroasă: ideea corporației[56].

Analizând fenomenele de anomie, dezordine, anarhie etc., el pune problema unor noi forme de organizare socială. „Care sunt acestea? Pentru a explica aceste fenomene induse de procesul dezvoltării funcțiilor economice în epoca modernă, Durkheim se delimitează de sociologii de până la el (de Comte, în primul rând), propunând o idee sociologică nouă, prin care va inaugura o nouă paradigmă sociologică. Aceasta este ideea corporatistă."[57] Nici grupul politic, nici statul, grupul de rudenie, cel religios sau cel militar nu pot, singure, garanta autoritatea regulii sociale. „Singurul care răspunde acestor nevoi este cel format din toți agenții unei aceleiași industrii reuniți și organizați într-un același corp. Este ceea ce s-ar putea denumi corporație sau grup profesional."[58] Actualmente, o asemenea orientare este foarte actuală, discutându-se despre modelul „stakeholders"

---

[52] *Ibidem*, p. 157.
[53] *Ibidem*, p. 158.
[54] *Ibidem*, p. 166.
[55] *Ibidem*, p. 318.
[56] Deosebit de bine valorizată de Bădescu Ilie (*op. cit.*, cap. 14).
[57] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 240.
[58] Durkheim Emil; a se vedea Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 240.

(„al deținătorilor de interese") ca mod de grupare a tuturor actorilor implicați în activitatea unei întreprinderi. „Există mulți «proprietari» sau «deținători de interese» ai corporației moderne. Există proprietari asupra muncii, expertizei, resurselor, ca și ai bunurilor publice la fel și investitorii. Și nu există nici un motiv clar de ce un anumit tip de proprietari ar fi privilegiat, în special în sensul și identității afacerii."[59]

Valoarea deosebită a formei corporatiste constă în dimensiunea sa morală. „Așa cum familia a fost mediul în sânul căruia s-au elaborat morala și dreptul domestic, corporația este mediul natural în sânul căruia trebuie să se elaboreze morala și dreptul profesional."[60]

Ideile lui Durkheim depășesc cu mult teza „stakeholders". O nouă teorie asupra organizațiilor bazată pe teza corporatistă ar deschide o perspectivă, credem, foarte fertilă în direcția reconstrucției sistemului instituțional al societății, Durkheim sugerând că „profesiunea organizată sau corporația va trebui să devină organul esențial al vieții publice"[61].

Există și unele aspecte ce ridică, pe drept, critici. Din punctul de vedere al cursului, aspectul principal constă în sociologismul lui Durkheim, care, în fapt, scoate omul real din sfera de analiză a sociologiei. Diferențierea sociologiei de psihologie nu ar trebui să conducă la omiterea dimensiunii psihologice a omului, chiar a aspectelor de iraționalitate (tratate de V. Pareto), inconștiente (S. Freud) etc. Diminuarea rolului indivizilor în analiza sociologică este, iarăși, o limitare, căci orice absolutizare a unei analize parțiale conduce la eroare.

Trebuie menționat faptul că în lucrările sale de analiză concretă, Durkheim își depășește propriile sale principii, oferind analize novatoare și pertinente. Unele excese ale teoriei sunt părăsite în cercetările asupra unor fenomene reale majore. „Spre a se evita orice confuzie, trebuie să adăugăm imediat că, în ciuda acestor excese, Durkheim a fost un autentic și important inovator din punct de vedere științific. Astfel, prin **Despre sinucidere** el a contribuit la rafinarea considerabilă a metodelor «statisticii morale». În **Formele elementare ale vieții religioase**, o carte contestabilă din multe puncte de vedere, a propus o teorie a originii noțiunii de suflet sau a relațiilor dintre știință, pe de o parte, magie și religie, pe de altă parte, considerată drept incontestabilă contribuție la cunoaștere. Și s-ar putea găsi la el și alte numeroase inovații care au rezistat la uzura timpului."[62]

---

[59] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 43.
[60] Durkheim Emil (a se vedea Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 246).
[61] *Ibidem*, p. 248.
[62] Boudon Raymond, *Tratat de sociologie*, Editura Humanitas, București, 1997, p. 9.

Weber Max (1864-1920)

Inițiator al analizelor sociologice asupra organizației, Max Weber aduce mari modificări în paradigmele analitice. Opera sa îmbrățișează o arie problematică deosebit de diversificată, în parte sintetizată în monumentala sa lucrare „Wirtschaft und Gesellschaft" (Economie și societate) apărută postum în 1922.

Gândirea sa este, în general, construită pe paradigme opuse celor specifice lui Durkheim, dezvoltând o sociologie bazată pe individ și raționalitate. Vom prezenta aici câteva din tezele sale fundaționiste în domeniul sociologiei organizațiilor, urmând ca multe alte aspecte să-și găsească locul cuvenit în diversele teme ale cursului[63].

Weber are meritul de a fi reintrodus în studiul sociologiei aspectele de ordin subiectiv, după ce Vilfredo Pareto (1848-1923) pusese în evidență rolul aspectelor nonlogice, iraționale în cadrul acțiunii umane. Chiar definiția dată de el sociologiei este semnificativă. „Sociologia (în sensul în care acest cuvânt, deosebit de ambiguu, este folosit aici) este știința interesată cu înțelegerea interpretativă a acțiunii umane și, prin aceasta, cu explicația cauzală a desfășurării și consecințelor sale. Vom vorbi despre acțiune în măsura în care un individ activ atașează un înțeles subiectiv comportamentului său – fie el evident sau nu, omis sau dobândit. Acțiunea este socială în sensul că înțelesul său subiectiv ține seama de comportamentul altora și este, de aceea, orientat în desfășurarea sa."[64]

Sociologia urmărește deci înțelegerea sensului și motivațiilor acțiunilor sociale, fapt pentru care a și căpătat denumirea de „Verstehmde Soziologie"[65].

Vom trece direct la analiza weberiană a organizațiilor, subliniind importanța majoră a considerării aspectelor subiective în analiza organizațiilor.

Iată, se pare, prima definiție a organizației în literatura sociologică: „O relație socială care, fie că include, fie limitează admiterea celor din afară va fi denumită organizație, atunci când reglementările sale sunt considerate de către indivizi anumiți: un șef și, posibil, un personal administrativ, care, în mod normal, de asemenea, dețin puteri reprezentative. Introducerea unor poziții de decizie politică sau de participare în funcțiile personalului constituie «puterile executive»."[66]

---

[63] O tratare pe larg a problematicii birocrației, din perspectiva weberiană, se găsește în Lafaye Claudette, *Sociologia organizației*, Editura Polirom, Iași, 1998, cap. 1.

[64] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1978, p. 4.

[65] Buzărnescu Ștefan, *Istoria doctrinelor sociologice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, p. 86.

[66] Weber Max, *op. cit.*, pp. 48-49.

Prin aceasta, Weber reia analizele istorice anterior făcute privind apariția capitalismului în Vestul Europei.

Weber este cel ce analizează semnificația istorică a întreprinderii capitaliste, considerând că întreprinderea modernă capitalistă are specific organizarea rațional-capitalistă a muncii (formal) libere, desprinderea întreprinderii de gospodărie și contabilitatea rațională. Prin aceasta, Weber va teoretiza practica tayloristă a „organizării științifice a muncii"[67]. Demn de reținut este faptul că analiza capitalismului (și a întreprinderilor sale moderne) este întreprinsă din perspectiva specificului culturii occidentale (deschizând calea analizelor culturologice). „Căci – spune Weber – în toate cazurile citate este vorba, evident, de un «raționalism» specific culturii occidentale."[68]

Punerea la baza dezvoltării capitalismului a unui factor de conștiință (religia), opunând direct această analiză viziunii „materialismului istoric naiv, potrivit căruia asemenea «idei»* iau naștere ca «reflectare» sau ca «suprastructură» a unor situații economice."[69]

„Spiritul capitalismului" (modern) exprimă „mentalitatea care aspiră în mod profesional, sistematic și rațional la un câștig legitim (...) și a găsit în întreprinderea capitalistă modernă firma cea mai adecvată, iar, pe de altă parte, întreprinderea capitalistă a găsit în ea** forța motrice spirituală cea mai adecvată."[70]

Analiza concret-istorică îl duce pe Weber la corectarea tezei sale raționaliste (element, adesea, pierdut din vedere). Astfel, ideea de vocație (proprie noii etici a muncii) și devotamentul (față de câștigul legitim) – „atât de nerațional" din punctul de vedere al intereselor proprii – pun pe prim-plan aspecte nonraționale[71].

Revenind, acum, la problematica organizațiilor, vom reține analiza făcută acțiunii organizate, marcând trecerea de la abordarea generală a organizării spre cercetarea sociologică a acțiunii umane. „«Acțiunea organizată» este (a) acțiunea personalului, care este legitimată prin puterile sale executive sau reprezentative și orientată spre realizarea ordinii organizației sau (b) acțiunea membrilor conduși de către personal."[72]

Teza corelării directe a organizațiilor de autoritatea conducerii este, astăzi, o prezență semnificativă a teoriilor organizaționale (M. Foucault, M. Crazier etc.). „Dacă există sau nu o organizație, aceasta este o problemă, în întregime privind

---

[67] Weber Max, *Etica protestantă și spiritul capitalismului,* Editura Humanitas, București, 1993, p. 12 (cartea a apărut în original în 1905).
[68] *Ibidem*, p. 16.
[69] *Ibidem*, pp. 39-40 (* – este vorba de ideile induse de protestantism).
[70] *Ibidem*, p. 48 (** – mentalitatea capitalistă).
[71] *Ibidem*, p. 59.
[72] Weber Max, *Economy and Society*, p. 49.

prezența unei persoane înzestrate cu autoritate, cu sau fără personal administrativ. Mai precis, ea există în măsura în care există o probabilitate că o anumită persoană va acționa astfel încât să asigure ordinea ce guvernează organizația; asta înseamnă că aceste persoane prezente pot fi capabile să acționeze în acest mod oricând apare o ocazie. Din perspectiva definiției, este indiferent care este baza așteptării relevante, dacă ea este de tip tradițional, afectiv sau devoțiune rațional-valorică, cum ar fi loialitatea feudală, loialitatea față de un funcționar sau un loc de muncă. Ea poate fi, pe de altă parte, o problemă de interes, ca, de exemplu, un interes față de un salariu primit. Astfel, pentru scopurile noastre, organizația nu există separat de probabilitatea ca un curs al acțiunii orientat în acest mod să aibă loc. Dacă nu există nici o probabilitate a acestui tip de acțiune din partea unui grup particular de persoane sau a unui individ dat există doar o relație socială. Pe de altă parte, atâta timp cât există probabilitatea unei asemenea acțiuni, organizația, ca fenomen sociologic, continuă să existe, în ciuda faptului că anumiți indivizi a căror acțiune este îndreptată spre ordinea despre care vorbim pot să fie complet schimbați. Conceptul a fost definit intenționat pentru a include cu precizie acest fenomen."[73]

Am dat acest citat mai lung pentru a evidenția acest punct de vedere complex elaborat și care, adesea, nu este bine cunoscut și folosit.

Vom întâlni numele lui Weber în multe dintre capitolele cursului. Ceea ce mai dorim a prezenta în această parte se referă, de asemenea, la o problemă cu caracter de generalitate și mare valoare metodologică, și anume, raportul dintre raționalitate și înțelegere.

Weber oferă o soluție interesantă în tratarea dihotomiei explicație-înțelegere. Se știe că W. Dilthey (1833-1911) a pus în evidență diferența dintre „științele spiritului" și „științele naturii"[74]. Pentru Dilthey, viața sufletească se poate interpreta și înțelege numai prin reașezarea faptelor sufletești în ansamblul de împrejurări sufletești din care au fost emise. Este, de aceea, necesar a „pătrunde" în interioritatea persoanelor, a pătrunde sensul și motivația subiectivă. În acest fel, viața sufletească nu poate face obiectul explicației (ca fenomenele naturale), ci doar al unui proces de înțelegere.

Dilthey folosește termenul de „proces intelectiv" („Verstehen[75]").

---

[73] *Ibidem*, p. 49.

[74] A se vedea și Nagăț Gabriel, *Conceptul weberian al explicației sociologice*, în *Revista Română de Sociologie*, nr. 5-6, Editura Academiei Române, București, 2000.

[75] În legătură cu acest termen, Speranția spune: „În limba franceză s-a întrebuințat termenul «comprehension» pentru a se traduce germanul «Werstehen». În românește s-a folosit până acum «comprehensiune», care e un termen greoi și «înțelegere» care e echivoc. Credem că «intelecțiune» și intelectiv sunt formele cele mai adecvate. În limba italiană se folosește același vocabul («filosofia intellecttiva»)" (Speranția Eugeniu, *op. cit.*, p. 502.

Weber folosește același termen („Verstehen") față de explicație („Erklären"), dar aduce o precizare importantă, susținând că interpretarea nu este incompatibilă cu demersul explicativ cauzal, presupunând o „interpretare explicativă" sau o „explicație interpretativă". În sociologie, arată el, se urmărește, de asemenea, găsirea unor cauze, care însă se află în domeniul motivației umane, a raționalității acțiunii. Pentru Weber „un motiv este un complex al motivației subiective care îi apare actorului însuși, sau unui observator exterior, un temei adecvat pentru activitatea în chestiune". Weber dă drept primă caracteristică a „acțiunii economice raționale" următoarea: „Alocarea sistematică făcută între bunurile prezente și viitoare prin controlul cărora actorul, pentru orice motiv, se simte capabil să țină o evidență"[76].

Weber sfârșește prin a conchide: „Ajungem la interpretarea cauzală corectă a cursului unei acțiuni concrete atunci când au fost surprinse corect acțiunea însăși, cât și motivele ei, dar în același timp relația dintre ele a devenit înțeleasă sub aspectul semnificației."[77]

Ce rezultă de aici? Raționalitatea acțiunii unui individ exprimă motivația sa. „Ca și pentru unii dintre teoreticienii contemporani ai acestui tip de explicație, și pentru Weber explicația prin motiv este una de tip cauzal, numai că acest caracter cauzal trebuie probat, dovedit că motivele menționate au realmente eficacitate cauzală."[78] Vom vedea că în diversele tipuri de abordări sociologice, însăși problema motivației este nu numai discutată, ci și discutabilă. Weber, însuși, a arătat (implicit) caracterul relativ al conceptului, atunci când a arătat că motivațiile protestantului pentru un anumit comportament în muncă sunt, de fapt, expresia directă a concepțiilor sale religioase, că aceste concepții sunt cele ce dau semnificație acțiunii sociale a omului și se cer puse la baza explicației.

Weber aduce, așadar, problema organizațiilor în centrul analizelor sociologice, dându-i acesteia un loc bine definit. Corelarea directă a sociologiei organizațiilor de sociologia muncii (precum Durkheim a legat sociologia organizării de cea a muncii) este meritorie. Despărțirea lor, adesea, în domenii specializate de cercetare este nejustificată (a se vedea critica adusă de M. Foucault fragmentarismului în științe). Cursul va argumenta cerința unificării analizelor disciplinare spre realizarea unei „analize pe câmp" și integrate în ansamblul societal, punându-se în centrul discuției omul. Tot așa cum în loc de sintagma „sociologia muncii" se cere a discuta „sociologia omului în muncă", la fel sociologia organizațiilor va deveni sociologia omului în organizație, acestea fiind „spațiul social în care omul lucrează"[79].

---

[76] Weber Max, *op. cit.*, p. 21.
[77] *Ibidem*, p. 12.
[78] Nagăț Gabriel, *op. cit.*, p. 445.
[79] Jaeger Christine, *La Gestion des proces du travail*, în revista *Europe Sociale*, nr. 2, Bruxelles, 1992, p. 59.

Omul devine – pe drept – obiectul de cercetare al sociologiei. Interesul central nu mai este a studia munca (ca în viziunea tayloristă), ci omul care muncește și trăiește în organizație. „Taylorismul a generat propria sa conceptualizare, cuprinsă în «sociologia muncii», al cărui obiect principal era studiul postului de muncă. Astăzi, companiile văd criza unui vechi model al organizării muncii bazat pe taylorism, care este înlocuit de un nou model, conturând pătrunderea conceptului de «ocupație». O nouă schemă conceptuală se generează în viziunea «sociologiei omului ce muncește», însoțită de o multiplicitate de noi termeni care rămân ca o preocupare și nu ca ceva pe de-a întregul definit".[80]

De numele lui Weber se leagă analiza sociologică a birocrației. Termenul de „birocrație" a fost inventat de Monsieur de Gournay în 1745 ca desemnând conducerea de către funcționari, care a atras, totodată, atenția asupra pericolului creșterii anormale a puterii birocrației („biromania"). Weber va da o analiză istorică a birocrației în cadrul tipologiei oferite de el autorității: cea cu caracter rațional-legal, tradițională și cea cu caracter carismatic. Birocrația (în sensul sociologic al autorității raționale prin aparatul funcționăresc) este considerată de Weber ca fiind inevitabilă (fapt criticat de R.K. Merton, A.W. Gouldner și alții)[81].

Și această problemă va fi pe larg dezbătută în cadrul cursului din perspectiva trecerii spre noi sisteme de organizare și conducere a organizațiilor.

1.3. Abordări alternative și complementare. Metaforele organizațiilor

Ne vom concentra, acum, interesul asupra modalităților de analiză sociologică a organizațiilor precizând că, de fapt, nu există o sociologie în sensul unei singure modalități de a concepe obiectul și metodologia de investigare, ci diverse perspective ce duc, chiar, la definiții diverse a ceea ce înseamnă această disciplină. În acest cadru de diversificare, așa cum am văzut, chiar formularea întrebărilor este o problemă, căci problemele științei sunt, ele însele, rezultatul unei cercetări și interpretări și, după aceea, deschizătoare de noi zone de cunoaștere.

Cercetarea sociologică a organizațiilor se va baza pe **principiul abordărilor alternative și complementare**, fiecare tip oferind o înțelegere corectă în limitele aplicabilității sale, dar necesitând o complementaritate cu celelalte alternative în măsura în care depășim sfera sa de legitimare. O sociologie a organizațiilor va

[80] Iriborne Alain, d', *Une nouvelle organization du travail*, în revista *Recruter*, nr. 4, Recrutement et Formation, Paris, 1992-1993, p. 12.
[81] Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Cap. I, Editura Polirom, Iași, 1998.

însemna deci o diversitate de „sociologii", o multidimensionalitate, avându-se în vedere că o sinteză a acestor perspective într-o unică teorie pare a fi imposibilă. „Multidimensionalitatea, cred, reprezintă unica poziție care poate explica lumea socială într-un mod complet, consistent și satisfăcător."[82]

În raport cu obiectivul nostru de cercetare, vom alege o perspectivă sau alta, fără a uita că fiecare în parte este unilaterală, parțială și că deci trebuie folosită în mod strict în limitele aplicabilității sale.

Ce semnificație au teoriile sociologiei organizațiilor în raport cu organizațiile însele? Iată o întrebare pe care am putea-o clasifica în cadrul celor „prost-construite", căci ea ne induce ideea greșită că am putea oferi **un** răspuns unic. În fapt, fiecare perspectivă a sociologiei organizațiilor reprezintă nu numai o „teorie" despre organizații, ci și o „teorie despre teorie", cu alte cuvinte, o interpretare diferită a raportului dintre cunoaștere și obiectul său. Tocmai această teză o vom pune la baza cursului nostru și o vom folosi pentru **a ne învăța să gândim alternativ** (nu numai să cercetăm prin alternative) **și complementar.**

Acceptând această paradigmă, am putea spune și noi că „această carte este construită în jurul tezei privind perspectivele multiple, și anume, a ceea ce eu numesc perspectivele moderne, interpretativ-simbolice și postmoderne."[83]

Există și alte denumiri posibile acordate acestor orientări (substanțialiste, constructiviste, deconstructiviste) ce pot fi luate drept tipuri-ideale weberiene sau metafore, căci denumirile în sine nu spun nimic, ele trebuie descifrate printr-o comparație ce ar răspunde la întrebarea: o organizație este asemănător cu ce? Am putea răspunde: cu o mașină, un organism, o construcție sau, chiar, cu o închisoare, cu o cultură, cu un colaj etc. Fiecare dintre aceste realități luate drept criterii de comparare ne dezvăluie o parte a sensului pe care îl dăm conceptului de organizație.

Dar, spuneam, un răspuns nu poate încheia procesul cunoașterii, ci doar să deschidă noi posibilități pentru alte întrebări. **Ce rol joacă, în fapt, metaforele** în studiile de sociologia organizațiilor? Orice metaforă este o comparație ce exprimă doar parțial conceptul pe care-l dezvăluie. De aceea putem (uneori chiar se cere) a folosi mai multe metafore pentru a explicita același termen. De exemplu, în explicitarea organizațiilor birocratice se pot folosi și metafore, cum ar fi „McDonaldizarea societății", metafora „mașinii specializate", „întâlnirea de ceai a cimpanzeilor" etc.[84]

Esențialul este plasat în altă sferă a problemelor: sunt metaforele **doar** expresii ale unei organizații? Metaforele sunt modalități de „definire a situației"

---

[82] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 380.

[83] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 4-5.

[84] Drummond Helga, *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 2000, pp. 22, 25.

(în sensul lui Thomas, W.J.), adică de caracterizare a „realității" și a comportamentelor implicate. În calitatea lor de cunoaștere, metaforele „nu sunt reflectări în oglindă ale realității, ci creații care devin realitate"[85].

Sociologia organizațiilor va prezenta, astfel, nu numai diverse teorii despre organizații, ca și când aceste organizații ar fi „realități" total independente de teoriile referitoare la ele, ci – ceea ce este deosebit de important – modalități prin care teoriile creează tipuri diferite de organizații.

Putem vorbi de „epistemologii obiectiviste" și „epistemologii subiectiviste" și o a treia poziție care consideră această dihotomie ca fiind arbitrară. Cursul va prezenta aceste orientări cu valențele și limitele lor, punându-ne pe noi în situația de a alege într-un caz sau altul.

„Epistemologiile obiectiviste sunt construite pe credința că cineva poate cunoaște un lucru doar prin observație independentă. De notat că a îmbrățișa o poziție obiectivistă înseamnă a crede că lumea există independent de cunoașterea noastră despre ea. Pentru subiectivist, orice cunoaștere a lumii, dacă lumea există într-un sens obiectiv (adesea, subiectiviștii nu emit nici o caracterizare cu privire la aceasta) este filtrată de către cel ce cunoaște și, de aceea, este puternic alterată de către ființele cognitive sau/și cele sociale și culturale. Cei ce-și însușesc o perspectivă subiectivistă consideră că, de fapt, cunoașterea este relativă față de cel ce cunoaște și poate fi doar creată și înțeleasă din punctul de vedere al indivizilor care sunt direct implicați. O a treia poziție, similară, în multe privințe cu cea subiectivistă, susține în plus că, deoarece cunoașterea este modelată de procese sociale și culturale, dihotomii, cum ar fi subiect/obiect și epistemologie/ontologie, sunt arbitrare și inerent instabile: ele sunt, doar, produsele unui set de procese sociale și culturale care operează la un moment dat și loc specific."[86]

Importanța studierii diferitelor teorii sociologice asupra organizațiilor capătă, astfel, o nouă semnificație: în afară de oferirea unui set de cunoștințe care ne ajută la înțelegerea a ceea ce sunt ele, dezbaterea teoriilor alternative ne va permite să abordăm modul în care se elaborează comportamentele oamenilor în organizații, se concep și funcționează ele, se poate interveni direct în schimbarea și democratizarea lor.

Mentalitatea dominantă în care sunt, în general, socializați majoritatea oamenilor are la bază perspectiva modernist-substanțialistă conform căreia realitatea socială este un dat pe care cunoașterea (umană și, în special, științifică) trebuie s-o studieze și să ofere o „imagine" cât mai corectă, obiectivă. Sociologia organizațiilor construită pe această paradigmă pornește, așadar, de la teza că

[85] *Ibidem*, p. 4.
[86] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 47-48.

organizațiile există, sunt un dat, un rezultat al unui proces „obiectiv" (în sensul că nu a depins de concepțiile și mentalitățile oamenilor), sociologii având menirea de a explica **cum sunt** organizațiile, **care sunt** mecanismele lor inerente de funcționare și schimbare, **ce trebuie să facă** omul pentru a se integra în organizații și a asigura eficacitatea lor. Sociologiile substanțialiste (vom vedea) capătă, astfel, un pronunțat caracter normativ, organizațiile exprimând un sistem de constrângeri proprii ce impun membrilor săi un tip de comportamente. Diferitele teorii (sistemice, structuralist-funcționaliste etc.) – care se încadrează, în genere, acestei perspective – folosesc ca **metafore** pentru desemnarea organizațiilor termeni de comparație (cu semnificație mai evidentă), cum ar fi: organismul, mașina, sistemele vii, și au ca **termeni-cheie** concepte de felul: constrângeri, adaptarea, integrarea, funcția, raționalitatea, eficacitatea etc.

Gândind în acești termeni, ne vom și comporta ca atare, căci o caracterizare a organizațiilor de acest tip va genera o viziune (ceea ce Thomas W.J. denumea prin termenii de „situație" și „definirea situației" – a se vedea paragraful 1.4) ce va impune conformitatea față de constrângerile normative și, de aceea, conducătorii vor elabora reguli rigide de comportare (care să corespundă cerințelor „obiective" ale organizației), iar membrii vor respecta cu „conștiinciozitate" aceste reguli (căci așa „trebuie" să funcționeze o organizație eficace).

În acest fel, concepțiile substanțialiste despre organizație vor genera un tip de organizație care vor „confirma" teoria. De fapt, „confirmarea" se află inclusă în modul de definire a organizațiilor care genera un comportament ce era construit, tocmai, pe această definiție.

Teoriile modernist-substanțialiste au **un important spațiu de aplicabilitate** în măsura în care problemele noastre de cercetare se referă la cunoașterea modului în care sunt construite organizațiile pe care le cercetăm. În acest caz, pe prim-plan apare întrebarea: cum sunt organizațiile? **Limitele** abordării se referă la imposibilitatea de a răspunde la un alt tip de probleme care ar viza întrebări: **cum** au fost construite aceste organizații? **de ce** sunt ele așa și nu altfel? **ce** caracterizează acțiunea umană în procesele de creare a organizațiilor?

A încerca să răspundem la aceste întrebări presupune a modifica perspectiva de analiză, căci, acum, nu mai pornim de la faptul (corect) că organizațiile există, ci vrem să pătrundem în procesele și mecanismele prin care ele au devenit realitate. Faptul empiric, de însemnătate deosebită, care ne permite să punem aceste noi tipuri de întrebări constă, de asemenea, într-o evidență (ca și evidența existenței organizațiilor de la care pornesc teoriile substanțialiste), și anume, schimbarea organizațiilor de-a lungul timpului. Această evidență ne induce ideea – în fond banală – că oamenii sunt nu numai cei ce acționează într-o organizație și respectă regulile, constrângerile, cerințele acesteia, ci și că tot ei sunt cei ce

creează organizațiile, stabilesc regulile și normele, dau sens cerințelor, formulează problemele și găsesc soluțiile etc. **Organizațiile** nu „se schimbă" așa cum se schimbă vremea, ci ele **sunt schimbate** de oameni. De la această evidență începe elaborarea teoriilor constructiviste (interpretativ-simbolice). Raționamentul pare a fi simplu: dacă oamenii creează organizațiile (ca și celelalte realități sociale), atunci este necesar să studiem și să punem în evidență modul în care oamenii (ca indivizi aflați în relații de interacțiune) sunt capabili (prin felul lor de a trăi) să dea realitate propriului său mediu și mod de viață. **Oamenii nu numai că trăiesc în organizații, dar le și creează așa cum ei sunt capabili să acționeze.** „Societatea nu este exterioară individului, ci este localizată în cadrul individual și este creată prin interacțiuni modelate și interpretări împărtășite ale realității."[87]

Reprezentanții acestei perspective (teoriile interacționalist-simbolice, ale schimbului, etnosociologiei etc.) îmbrățișează o epistemologie subiectivistă, considerând că omul acționează social ca o ființă conștientă, înzestrat cu o anumită viziune despre lume (la nivelul cunoașterii comune sau a celei teoretic elaborate) care îi direcționează comportamentele încât ceea ce el face exprimă ceea ce el gândește și interpretează. Realitățile sociale (inclusiv organizațiile) sunt „încapsulări" (materializări) ale unor interpretări, simboluri, concepții, tradiții, modele educaționale, valori și norme în comun împărtășite. Într-un cuvânt, **metafora principală devine cultura**, organizațiile fiind construite în conformitate cu modelele culturale aflate, ele însele, într-un proces de schimbare. Ca atare, teoriile despre organizații nu sunt doar descrieri și explicații despre ceea ce sunt „în fapt" acestea, ci – cu precădere – modalități de a crea organizațiile, proiecte ale ființării și schimbării lor.

Termeni-cheie în abordările constructiviste sunt concepte, cum ar fi: tipificare, încapsulare, schematizare, definirea situației, reificare, obiectivare etc.

Teoriile constructiviste au o aplicabilitate în analizele care vizează procesele de creare și schimbare a organizațiilor, dar și ele devin inoperante atunci când încercăm să le absolutizăm, să le extindem peste limitele lor, uitând că și în acest caz avem teorii parțiale, ce abordează organizațiile doar dintr-un punct de vedere. Sensul benefic al teoriilor constructiviste se bazează pe câteva considerente esențiale:

- înainte ca oamenii să-și modifice viziunea despre organizații (ca și despre realitatea socială, în genere) ei sunt socializați (prin instituțiile în care trăiesc: familie, școală, organizațiile de muncă, biserică etc.) într-o anumită viziune ce implică luarea sa în considerație ca un „fapt"

[87] Perrucci Robert, Knudsen Dean D., *Sociology*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1983, p. 17.

constrângător „mai întâi cea mai mare parte din instituțiile sociale ne sunt lăsate gata de generațiile anterioare; n-am luat nici o parte la formarea lor și, deci, nu întrebându-ne vom putea descoperi cauzele care le-au promovat."[88] Din acest punct de vedere, E. Durkheim avea dreptate;

- trăind în aceste instituții oamenii trebuie să țină seama de normele, constrângerile, regulile de acțiune chiar atunci când ei doresc și încearcă schimbarea lor;
- modificarea concepțiilor oamenilor, a viziunii lor despre organizații se realizează în cadrul unei interacțiuni sociale care, ea însăși, nu se instituie arbitrar, prin libera voință a oamenilor, ci ținând seama și de o serie de constrângeri structurale.

Sociologul Anthon Giddens a încercat să prezinte corelația dintre rolul constrângerilor și cel al actorilor acționând în direcția schimbării formulând așa-numitul **principiu al dualității structuralului.** „Proprietățile structurale ale sistemelor sociale sunt în același timp mediu și rezultat al practicilor pe care ele le organizează recursiv. Structuralul nu este exterior agenților, ca urme mnezice și actualizat în practici sociale, el este, în sens durkheimian, mai interior decât exterior activităților lor. Structuralul nu este numai constrângător, el este în același timp constrângător și abilitant."[89] Atunci când punem accentul pe existența organizației domină analiza substanțialistă, problemele creării și schimbării fiind doar presupuse (fără a fi luate în analiză explicită). Când dorim a studia cu precădere crearea și schimbarea, vom accentua rolul actorilor, a capacității lor de acțiune pe bază de motivații, concepții, capacitate de alegere și responsabilitate. Și într-un caz și în altul nu vom uita că analizele sunt parțiale și fiecare o presupune pe cealaltă.

Absolutizarea uneia sau alteia dintre abordările posibile duce la ceea ce s-a denumit prin termenul de **„dilema interpretativă"**[90]. Ce este aceasta? „Dilema interpretativă este o alegere între determinismul cultural și categoria reziduală, între o manieră contingentă sau materialistă. O dilemă este o alegere între două alternative egal de nesatisfăcătoare. Ceea ce este specific unei «dileme logice» constă în aceea că ieșirea din fiecare pol al său implică pe celălalt. Unicul mod de a evita dilema într-o logică teoretică constă în a trece dincolo de cadrul teoriei înseși."[91]

---

[88] Durkheim Emil, *Regulile metodei sociologice*, Biblioteca socială, București, 1924, p. 35.
[89] Giddens Anthony, *La constitution de la société. Elements de la théorie de la structuration*, PUF, Paris, 1987, p. 75.
[90] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, p. 15.
[91] Alexander Jeffrey, *op. cit.*, p. 315.

Și în această dispută intervine deconstructivismul (postmodernismul, sociologia critică). Deconstructivismul pornește în demersul său critic asupra realității sociale de la abordările precedente, folosindu-se de tezele acestora tocmai pentru a găsi o bază logică și teoretică a argumentării sale specifice.

Organizațiile fiind create de oameni în conformitate cu concepțiile, cunoștințele, opiniile, sentimentele etc. ale acestora, se cuvine a analiza aceste elemente ale culturii pentru a vedea în ce măsură sunt sau nu conforme cu cerințele unor organizații „cu față umană". În acest sens, primul obiectiv constă în a supune chiar știința unui studiu critic. Așa cum vom vedea, punctul de vedere al deconstructivismului (postmodernismului) realizează o „demitizare" a științei. Reprezentanții săi (cu deosebire M. Foucault) vor arăta că diferența dintre știință și nonștiință nu se suprapune exact față de diferența dintre adevăr și eroare, cu alte cuvinte știința poate conține și elemente false, iar adevărul poate fi găsit și în afara științei. În această ordine de idei, deconstructivismul pune în evidență însăși modelul de dezvoltare a științelor moderne (de la Fr. Bacon, Th. Hobbles, R. Descartes, I. Newton etc.) bazat pe fragmentarismul cunoașterii pe discipline „una lângă alta" ce pierd din vedere unitatea lumii și caracterul integrat al cunoașterii[92].

Fragmentarismul cunoașterii științifice generează o pregătire unilaterală a oamenilor pe „specializări" fără a se asigura o bună formare a lor și din perspectiva ansamblului complex al realității. Tocmai această cunoaștere fragmentarizată și practică „specializată" difuzată pe plan societal generează construcția unor organizații ce fragmentarizează viața omului, ce implică diferențieri adânci între roluri în organizații și produc conducerile birocratice (pe principiul „divide și conduce").

Deconstrucția procesului de creare a organizațiilor permite identificarea „punctelor nevralgice" ale acestuia, desfacerea sa – ca într-un „joc de puzzle" – pe momente specifice care se supun judecății critice și cerinței legitimării lor. Așa se ajunge la „demitizarea" conceptelor, arătându-se că elaborarea lor de către oamenii de știință nu înseamnă implicit că sunt valide (de exemplu, vom vedea, faptul că există conceptul de „motivație" și numeroase teorii cu privire la aceasta nu este, implicit, un argument că există motivații, ajungându-se la concluzia că ceea ce generează motivațiile sunt concepțiile oamenilor, iar motivațiile un rezultat al acestora).

Știința trebuie judecată nu numai prin ceea ce ea spune, ci și prin ceea ce nu spune (omite din diverse motive), distorsionând adevărul (Hegel arătase că „adevărul este întregul"). Conceptele de „motivație", „conducere", „satisfacție" etc. sunt metafore care sunt folosite în scopuri diverse, ce nu țin, totdeauna, de valoarea lor de adevăr. „Folosim metafore pentru a raționaliza viața în organizație. Managerii pot să nu se considere pe ei înșiși drept «conducători» sau «motivatori».

[92] Hoffman Oscar, *Știință, tehnologie, valori*, Editura Lumina Lex, București, 1999, p. 54.

Salariații pot să nu fie conștienți cu privire la nivelul scăzut, mediu sau superior al puterii de satisfacție a locului de muncă. Metaforele sunt o încercare de a crea înțeles."[93]

Ceea ce aduce important deconstructivismul (termenul de postmodernism rămâne ambiguu[94]) constă, printre altele, în forțarea gândirii de a judeca și rejudeca conceptele și tezele științei depășind încrederea necritică în ceea ce pare a fi adevăr „cert" și „demonstrat". Gândirea sociologică va trebui să se interogheze mereu asupra temeiniciei teoriilor și a realităților construite pe baza acestora. Dacă organizațiile contemporane prezintă o serie de neajunsuri din punctul de vedere al capacității lor de a servi omului, aceasta se datorează, în parte, și neajunsurilor teoriilor sociologice cu privire la organizații.

Parcurgând acest curs, vom învăța sau ne vom perfecționa capacitatea de a **judeca critic afirmațiile științei**, de a formula noi tipuri de întrebări și a căuta răspunsuri posibile în alte direcții decât cele obișnuite. Căci deconstrucția este doar primul demers al analizei. După ce „piesele componente" ale realității și teoriilor au fost identificate și analizate, urmează momentul următor esențial: **reconstrucția**. Deși a fost greșit considerat ca implicând o atitudine negativistă, deconstructivă asupra demersului științei, deconstructivismul (termenul poate induce în eroare ca orice metaforă) are rațiunea sa în atitudinea pozitivă, creatoare, constructivă. În sociologia organizațiilor, deconstructivismul va fi prezent în eforturile majore contemporane vizând democratizarea organizațiilor. Deconstructivismul îmbogățește teoriile sociologice ale organizației cu concepte noi de mare valoare practică, cum ar fi „putere suverană", „putere disciplinatorie", „discurs", „entrism", „practici disciplinatorii" etc. Paralel, rediscută conceptele existente, evidențiind unele erori în modul lor de interpretare (de exemplu, dezvăluirea unor abordări legate de „normalizarea", „naturalizarea", „legitimizarea", „pacificarea" etc., ca abordare de sensuri eronate unor concepte și analize). Scopul analizelor este construirea democrată a organizațiilor. „Proclamând corporația ca aparținând sferei publice nu realizăm un nou mod de a solicita o mai mare grupare a proprietarilor sau a reglementărilor. Logica managerială care domină corporațiile este activ prezentă în guvernarea ca atare. Din fericire, o mai mare participare democratică în viața de muncă ne va învăța care trebuie să fie proporția activității de guvernare (...). Trebuie să ne întrebăm: cât de multă democrație poate suporta organizația? Și mai important, trebuie să ne întrebăm cum să facem organizațiile noastre mai democrate?"[95]

[93] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 79.
[94] Giddens Anthony, *Consecințele modernității*, Editura Univers, București, 2000, p. 10.
[95] Deetz Stanley A., *op. cit.*, pp. 349-350.

Scoțând în evidență efectele negative ale fragmentarizării cunoașterii științifice, critica deconstructivistă solicită eforturile oamenilor de știință spre a crea un nou model integrator al cercetării, care să îmbine specializarea cu reconstrucția imaginii integratoare asupra lumii și a obiectelor cercetate. Vom vedea că această chemare va putea avea rezultate pozitive deosebite în studiul organizațiilor, înlăturând cercetarea fragmentară (disciplinară) în favoarea unei „abordări pe câmp", a unor cercetări multidisciplinare, integratoare.

Noi modele de a concepe și reconstrui organizațiile sunt puse a fi în discuție, care să îmbine cerința democratizării vieții omului în organizație cu orientarea acestora spre noi criterii valorice de acțiune („organizația-cetățean", „modelul deținătorilor legitimi de interese", „organizațiile bazate pe negocierea competențelor", „organizațiile intensiv-cognitive", „rețelele de cooperare eterogenă" etc.).

Sociologia își regăsește obiectul său principal de interes în zona instituțiilor (și, deci, și a organizațiilor), căci oamenii, așa cum am mai spus, își desfășoară cea mai mare parte a activității lor în cadrul instituțiilor, mai mult, sunt determinați de acestea și-și concentrează interesele majore asupra lor. Tocmai acest fapt l-a făcut pe Durkheim să definească sociologia ca fiind știința instituțiilor, a genezei și funcționării lor.

În contextul schimbărilor structurale prin care societățile moderne trec astăzi, întreprinderile cunosc și ele o nouă perspectivă de evoluție caracterizată de ceea ce se cheamă procesele de „ruptură", de schimbare a tendințelor[96]. „Uzina secolelor XIX și XX tinde să dispară (...). Economia postindustrială înseamnă servicii pentru clienți, pentru persoane în calitatea lor de destinatari și consumatori ai acestor servicii: sănătate, timp liber, comerț, informație, consilierat, cadru de viață, securitate, educație etc."[97]

Schimbarea configurației întreprinderilor se realizează în cadrul creării unui nou tip de sistem instituțional specific societății cunoașterii. Sistemul instituțional al societăților de tip industrial are în centul său întreprinderea, pe când cel propriu societății cunoașterii (a economiilor bazate pe cunoaștere) va avea ca ax constructiv și funcțional instituțiile cunoașterii (învățământul, cercetarea, colectarea, prelucrarea și difuzarea informației, consultanță, managementul), întreprinderile însele suferind schimbări profunde.

Pentru România, aceste procese impun practici de inovare societală cu totul noi legate de cerința „cuplării" (pe cât posibilă) a două tipuri de procese (care în țările avansate s-au desfășurat etapizat de-a lungul unei lungi perioade de circa

---

[96] Hoffman Oscar, *Întreprinderea în tranziție*, Editura Lumina Lex, București, 2000, pp. 7-8.

[97] Morin Pierre, *L'art du manager; de Babylon à L'Internet*, Les Édition d'Organisations, Paris, 1997, pp. 195-196.

două sute de ani). În cadrul schimbărilor macrostructurale, întreprinderile şi celelalte instituții vor avea un rol deosebit, căci **restructurările şi stabilizarea macrosocietală nu pot fi viabile fără o corespondență de acelaşi tip la nivel microsocietal.**

Ceea ce am prezentat reprezintă doar o schiță a unei analize mai largi ce s-ar cere efectuată (dar care depăşeşte obiectivele acestui curs). Pe parcursul expunerilor, vom aduce o serie de nume reprezentative legate de aceste perspective, vom completa schema prezentată şi cu alte criterii de tipologizare a sociologiilor. Pentru studiul nostru ni s-a părut că ceea ce am considerat a fi opțiunea noastră este mai productivă. Această clasificare, propusă de mulți istorici ai sociologiei şi de sociologi ai organizațiilor, va putea, evident, a fi completată cu alte puncte de vedere.

În finalul acestei dezbateri vom încerca să prezentăm o sinteză a acestor abordări discutate (tabelele nr. 1.1, 1.2, 1.3)[98].

Tabelul nr. 1.1. *Teoriile substanțialiste*

Caracteristica	Descrierea
Filosofia socială	Realitatea există
Paradigma sociologică	Organizațiile există
Metafora	Organismul
Imaginea	Un sistem viu care realizează funcții necesare supraviețuirii, adaptării la mediu
Epistemologia	„Obiectivă": ştiința înseamnă cunoaşterea realității
Ce se studiază	Cum funcționează organizațiile?
	Ce motivează oamenii?
	Cum funcționează cel mai bine o conducere?
	Ce trebuie să facă managerii?
Teorii	Teoria sistemelor
	Structuralismul-funcționalist
	Culturalismul
	Teoria conflictelor
Metode de cercetare	Măsurarea, observarea, cunoaşterea a ceea ce „trebuie făcut". Problemele au soluții certe
Tip de abordare	Raționalitatea actorului
	Raționalitatea limitată
	Găsirea celei mai bune căi
	Acțiunea prin constrângere
Învățarea	Sisteme cibernetice
	Învățarea ca feed-back (single loop, double-loop)
Reprezentanți	T. Parsons, R.K. Merton, L. von Bertalanffy, H. Simon

[98] A se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 49, 52, Drummond Helga, *op. cit.*, pp. 1, 16-20.

Tabelul nr. 1.2. *Teoriile constructiviste*

Caracteristica	Descrierea
Filosofia socială	Realitatea este o construcție umană
Paradigma sociologică	Organizațiile sunt construcții socioculturale ale oamenilor
Metafora	Cultura
Imaginea	O structură de sensuri creată și menținută de oameni în asociere prin valori împărtășite în comun prin negociere
Epistemologia	„Subiectivă": teoriile, concepțiile stau la baza creării realității
Ce se studiază	Cum apar sensurile în comun împărtășite? Ce sunt de fapt motivațiile? De ce organizațiile acționează așa? Cum își exprimă oamenii identitatea?
Teorii	Interacționismul simbolic Etnosociologia Sociologia dramaturgică Teoria schimbului
Metode de cercetare	Interviu, cercetări interpretative, autoanalize, cercetări calitative, analize de caz, observare participativă
Tip de abordare	Modele nonraționale, analize de valori, concepții, acțiuni în condiții de libertate, alegeri de alternative
Învățarea	Prin experiențe în comun împărtășite
Reprezentanți	H. Blumer, G. Hornans, G.H. Mead, H. Garfinkel, E. Goffman, K. Weick, P. Berger, C. Geertz, A. Schutz, A. Giddens

Tabelul nr. 1.3. *Teoriile deconstructiviste*

Caracteristica	Descrierea
Filosofia socială	„Suprarealitatea". Realitatea este o construcție pe baza teoriilor ce devin realitate
Paradigma sociologică	Organizațiile sunt construcții umane în cadrul nesimetriei relațiilor de putere
Metafora	Colajul
Imaginea	Colaje (adăugiri necorelate) generate de „părți" de cunoaștere și înțelegere puse împreună pentru a face o nouă perspectivă organizațională
Epistemologia	Critica științei ce exprimă pretenția de a monopoliza dreptul de a vorbi în numele Adevărului
Ce se studiază	Accentul pe „ceea ce nu este organizația" Care sunt limitele libertății în organizație? Cum acționează relația de putere în organizație? Cum putem democratiza organizațiile?
Teorii	Postmodernismul Deconstructivismul propriu-zis
Metode de cercetare	Deconstrucția, „desfacerea" conceptelor în sensurile lor particulare, demistificarea conceptelor Critica practicilor teoretice Reconstrucția conceptelor și a sensurilor
Tip de abordare	Dezvăluirea relațiilor de putere din viața organizațiilor, critica practicilor manageriale, evidențierea limitelor libertății Analize calitative, diagnoze și modele normative
Învățarea	Critica practicilor de socializare, a puterii disciplinatorii, a fragmentarismului cunoașterii și învățământului. A învăța să trăiești
Reprezentanți	M. Foucalt, J. Derrida, M. Bakhtin, J.F. Lyotard, J. Baudrillard, M. Crozier, L. Boltanski, L. Thévenot

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

1.4. Definirea situației și construcția teoriilor sociologice asupra organizațiilor

Orice teorie sociologică (ca o construcție sistematizată a cunoașterii sociologice) necesită precizarea paradigmei sale, și anume, **la ce se referă**, cu alte cuvinte, cum privește fenomenele, procesele, faptele etc., pe care le va lua în discuție. Ca demers asupra unei „realități" ce implică raportul dintre individ (indivizi) și mediul lor exterior de viață, sociologia are, totdeauna, o ipoteză (explicită sau implicită) privind acest raport. Acesta este și sensul termenului de „definire a situației". Interpretând societatea (și restul lumii) ca o creație a unei forțe divine, raportul omului cu lumea va fi de un anumit tip, iar sociologia își va elabora demersul său, în mod necesar, dând anumite răspunsuri unor probleme esențiale, cum ar fi ce este societatea, cum se constituie realitatea socială, ce raport există între această realitate și oameni.

Ceea ce este important, **însă**, constă în ipoteza că așa cum se caracterizează raportul individ-societate din punctul de vedere al poziției teoretice a sociologului se presupune că se comportă și indivizii. În cazul în care sociologul se plasează pe o poziție deterministă el o face presupunând că așa se petrec faptele în realitatea socială și deci indivizii se conformează cerințelor determinismului, în caz contrar ei ar avea o atitudine voluntaristă ce va fi anulată de mecanismele sociale deterministe (constrângerile, impunerea ordinii, socializarea prin norme, impunerea cerințelor supraindividuale etc.).

Dacă sociologul este adeptul grupurilor de teorii interpretative ce dau întâietate actorului social, acesta presupune că el (sociologul) are părerea că, de fapt, actorul este capabil de libertate, creativitate, de construire a realității sociale prin acțiunile sale etc. Constrângerile trec pe plan secundar în teorie pentru că așa s-ar petrece faptele în realitate.

Iată de ce „definirea situației", care se referă la ce este „realitatea" și ce poate face individul, este abordabilă pe două planuri complementare: pe de o parte, ca teorie asupra socialului și, pe de altă parte, ca teorie asupra acțiunii sociale a individului. Prin aceasta, sociologia, în mod inevitabil, este și o disciplină a acțiunii. „Definirea situației" poate fi, astfel, elaborată pe două principii fundaționiste diferite: normativ sau interpretativ. Cel ce a prezentat explicit acest fapt a fost sociologul Wilson P. Thomas (a fi deosebit de V.I. Thomas). „În viziunea interpretativă a interacțiunii sociale, în contrast cu paradigma normativă, definițiile situațiilor și a acțiunilor nu sunt presupuse, explicit sau implicit, a fi stabilite odată și pentru toți printr-o corespondență exactă

cu un sistem de simboluri instituit cultural preexistent. Dimpotrivă, înțelesurile situațiilor și acțiunilor sunt interpretări formulate în situații particulare de participanți în interacțiune și sunt supuse la reformulări în ocazii ulterioare."[99]

Vom vedea că fiecare din această abordare implică o viziune unilaterală, parțială, asupra realității sociale și a indivizilor, și, de aceea, generează limite și așa-zise dileme. Cel ce a elaborat o prezentare teoretică a „definirii situației" a fost sociologul William Isaac Thomas (1863-1947) membru al așa-numitei Școli de la Chicago (a doua sa etapă)[100] împreună cu metodologul Florian Znaniecki.

Teorema „definirii situației" a fost, în bună parte, exprimată de un eveniment concret. În 1932 s-a răspândit zvonul că Banca Națională Americană ar fi insolvabilă. Zvonul a generat un comportament de panică, formându-se cozi mari la ghișeele băncii pentru retragerea banilor. Cozile au accentuat panica, astfel că banca a ajuns realmente în situație de insolvabilitate. Ceea ce s-a considerat a fi real a devenit real prin efectele comportamentului generat de viziunea despre bancă.

Argumentarea dată de Thomas urmează următoarea logică:

Contrar teoriilor substanțialiste, deterministe, după care actorul social este un produs al structurilor sociale (ce ar crea constrângerile și cerințele de acțiune pentru individ), W. I. Thomas consideră că structurile sociale sunt o creație a interacțiunii indivizilor[101]. Orice comportament social se manifestă într-un context structurat de actorul uman. „Preliminar oricărui act de comportament autodeterminat, există întotdeauna o etapă de examinare și deliberare pe care noi o numim definirea situației. De fapt, nu doar actele concrete sunt dependente de definirea situației, ci și, treptat, o întreagă politică de viață și personalitatea individului însuși urmează o serie de asemenea definiții."[102]

Contextul este format din obiectul acțiunii și mijloacele de acțiune necesare realizării scopului, astfel încât definirea situației e un proces de structurare a contextului, iar rezultatul acestui proces este situația. Modul de structurare a contextului are un caracter personal, depinzând de factori diferiți (cunoaștere, aspecte psihologice, experiență etc.). „Adesea, există o mare diferență între situația văzută de ceilalți și situația așa cum îi apare unui individ. De exemplu, un bărbat a ucis mai multe persoane care aveau nefericitul obicei de a vorbi singure

---

[99] Thomas Wilson P., *Normative and Interpretative Paradigmes in Sociology*, în volumul *Understanding Everyday Life*, Jack Douglas – editor, Aldine, Chicago, 1970, p. 69.

[100] Ferréol Gilles (coordonator), *Dicționar de sociologie*, Editura Polirom și Editura Știință și Tehnică, București, 1998, p. 214.

[101] Ungureanu Ion, *Paradigme ale cunoașterii societății*, Editura Humanitas, București, 1990. p. 125.

[102] Thomas William Isaac, *The Unadjusted Girl with Cases and Standppoint for Behavior Analysis*, Little Brown and Co., Boston, 1923.

pe stradă. Bazându-se pe mișcarea buzelor, el își imagina că acestea îl insultă și se comportă ca și când asta s-ar fi întâmplat cu adevărat. Dacă oamenii își definesc situațiile ca fiind reale, acestea devin reale prin consecințele lor.[103]"

Diferențele (în definirea situației) dintre indivizi sunt, totuși, în parte, similare, iar Thomas explică acest fapt prin două aspecte: a) „recursul la memorie" (tendința de a defini situații noi folosind „scheme" care s-au dovedit înainte „eficiente") și b) numărul relativ limitat al înclinațiilor umane. Din îmbinarea acestor două aspecte, orice componentă structurală a societății cuprinde un aspect „obiectiv" (denumit valoare socială) și unul „subiectiv" (atitudini). „Prin valoare socială înțelegem orice dat care are un conținut empiric accesibil pentru membrii grupului social și o semnificație care îl face obiect al activității membrilor grupului (...). Prin atitudine înțelegem procesul conștiinței individuale care determină o activitate reală sau posibilă a individului în lumea socială."[104]

Prin valoare se are în vedere aprecierea unui obiect (aliment, instrument, monedă, poezie etc.), iar atitudinea nu e o stare psihică fiind îndreptată spre „ceva".

Existând posibilitatea unor diferențe și, chiar, conflicte, între definițiile individuale se creează un cod moral ce reprezintă un set de reguli de comportament ce ordonează exprimarea dorințelor și care este construit prin definiri succesive ale situației. Znaniecki a adăugat două elemente în mecanismul definirii situației: a) rezultatul așteptat al activității și b) procesul instrumental de realizare a scopului.

În conformitate cu conținutul teoriei lui Thomas, rezultatul așteptat este un element component al definirii situației și coincide cu rezultatul interpretat (ce este component al situației). Znaniecki arată că „stabilitatea rezultatului așteptat este reală tocmai pentru că și doar în măsura în care este reală pentru subiect, iar întreaga organizare sistematică a activității este o creație a subiectului."[105] Și procesul instrumental are un caracter subiectiv, căci „există o înclinație deosebită de a se folosi aceleași procese instrumentale pentru a se atinge obiective recunoscute ca fiind divergente și chiar obiective care aparțin unor clase complet diferite."[106]

Un loc central în teoria lui Thomas îl au regulile. „Regulile de comportare pe care le presupun aceste structuri*, precum și activitățile prin care oamenii li se conformează sau nu constituie sisteme mai mult sau mai puțin armonizate, denumite instituții, iar totalitatea acestor instituții formează organizarea societății."[107]

---

[103] Thomas William Isaac, *Idem*, pp. 571-572.

[104] Thomas William Isaac, Znaniecki Florian, *The Polish Peasant in Europe and America*, vol. I, Dover Publications, New York, 1958, pp. 21-22.

[105] Znaniecki Florian, *The Laws of Social Psychology*, Russell and Russell, New York, 1967, p. 87.

[106] *Ibidem*, p. 89. Pentru unele trimiteri, a se vedea și Ungureanu Ion, *op. cit.*, pp. 124-132.

[107] Thomas William Isaac, Znaniecki Florian, *op. cit.*, p. 41 (* – structurile sunt sinonime cu regulile).

În acest mod, regulile sunt identice cu structurile. Apare un cerc vicios (pe care-l vom analiza ulterior): structurile presupun reguli (aceste reguli fiind rezultatul combinării valorii și atitudinii), regulile apar din definirea situației, definirea situației ordonează regulile, iar regulile generează comportamentele (deci și modul de definire a situației). Comportamentul apare și în procesul de definire a situației (structurarea contextului presupune valoare și atitudine) și în rezultatul acestui proces (contextul structurat care este generat de reguli). Vedem în această perspectivă o abordare de tip fenomenologic oferită, în special, de Edmund Husserl (1859-1938). După acesta, realitatea este structurată de percepție[108]. Fără a nega realitatea lumii, indivizii au contribuit într-un mod crucial la perceperea acesteia, accentuând asupra „modului în care subiectivitatea acționează în fapt în structurarea situației".[109]

Și Husserl face apel la memorie, la analogie în structurarea a ceea ce desemnăm prin „realitate". Astfel „lumea vieții" este diferită de la individ la individ. „Lumea obiectivă, lumea care există pentru mine, care totdeauna a existat și totdeauna va exista pentru mine, singura lume care veșnic poate exista pentru mine – această lume, cu toate obiectivele sale (...) își datorează întregul său sens și statutul său existențial (...) din mine însumi."[110]

O abordare mai sistematică a procesului de construcție a realității sociale prin schematizarea contextului (definirea situației) o găsim în lucrarea lui Berger și Luckmann[111].

În această lucrare apar o serie de precizări conceptuale importante. Astfel, tipizarea (echivalentul termenului de schematizare) este prezentată astfel: „Realitatea vieții cotidiene conține scheme tipizate în funcție de care ceilalți sunt percepuți și «tratați» în întâlnirile față în față."[112] Aceste tipizări apar în procesul de negociere a diverselor definiții date de indivizi și care devin socialmente funcționale. „Instituționalizarea apare oricând există o tipizare reciprocă, între cei care acționează, a acțiunilor devenite deprinderi. Altfel spus, orice astfel de tipizare este o instituție."[113]

Prin instituționalizare, realitatea ne este dată, căci „o lume instituționalizată este, deci, simțită ca o realitate obiectivă"[114].

---

[108] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures. Sociologycal Theory since World War II*, vol. II, Columbia University Press, New York, 1987, p. 241.

[109] *Ibidem*, p. 243.

[110] Husserl Edmund, *Cartesian Meditations*, The Hague Martinus Nishoff, 1960, p. 26 (a se vedea Alexander Jeffrey, *op. cit.*, p. 243).

[111] Berger Peter L., Luckmann Thomas, *Construcția socială a realității*, Editura Univers, București, 1999.

[112] *Ibidem*, p. 42.

[113] *Ibidem*, p. 72.

[114] *Ibidem*, p. 74.

În esență, teoria lui Thomas vrea să spună că în activitatea de zi cu zi a oamenilor, aceştia se comportă conform credinţelor lor, a modului în care percep lumea. Ei cred în percepția lor şi, de aceea, o consideră adevărată (altfel ar părăsi-o şi ar îmbrăţişa alta). De aceea, comportamentul lor este direct şi puternic generat de această viziune (definirea situației) şi vor acționa în conformitate cu ea. Rezultatele vor fi interpretate ca expresie a aşteptărilor lor. De aceea, o părere greşită poate să fie realizată. Este ceea ce Merton a analizat sub termenul de „predicție creatoare" şi care înseamnă, în esență, o definiție falsă ce produce (paradoxal) concluzii adevărate. „Prima parte a teoremei* ne aminteşte în mod categoric că oamenii reacționează nu numai la caracterele obiective ale unei situații, ci, uneori în primul rând, şi la semnificația pe care o acordă acestei situații. Iar această semnificație, când a fost acordată, determină comportamentul rezultat cu consecințele sale (...). Predicția creatoare începe cu o definiție falsă asupra situației, provocând un comportament nou, acționează în aşa fel încât concepția, falsă inițial, să devină adevărată (...). Predicția creatoare contribuie din plin la explicarea dinamicii conflictelor..."[115].

Care este importanța acestor considerente pentru construcția sociologiei organizațiilor? Dacă W.I. Thomas este cel ce a formulat explicit teorema (teoria) definirii situației, asta nu înseamnă că până la el conținutul faptic al procesului descris de Thomas nu era prezent şi înainte (atât în abordările teoretice, cât şi în cele ale cunoaşterii comune).

Evident, teoria trebuie interpretată şi folosită în limitele aplicabilității sale (conform analizelor alternative şi complementare – a se vedea tabelul nr. 1.4).

Tabelul nr. 1.4. *Raportul dintre definirea situației şi situație*

Definirea situației	Situația
Procesul structurării contextului (obiect + mijloace de acțiune) prin schematizare (tipificare)	Rezultatul definirii situației constând din contextul structurat prin schematizare
Comportamente (valori + atitudini) = reguli = structurile în care se realizează procesul definirii situației	Comportamente care sunt generate de regulile structurilor
Rezultatul aşteptat	Rezultatul interpretat

În organizații, oamenii se comportă, în mare parte, conform teoriei lui Thomas. Chiar atunci când realitatea vieții organizației duce la rezultate ce contrazic aşteptările, mulți oameni interpretează, adesea, acest fapt nu ca o eroare a modului în care ei au definit situația, ci ca o nedreptate ce li se face, ca o frustrare ce-i lipseşte de rezultatele aşteptate corect elaborate. Vom vedea că

[115] Merton Robert K., *Social Theory and Social Structure*, New York, 1953 (a se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. 2, Editura ANTET, Bucureşti, 1998, p. 106 (* – teorema lui Thomas).

teoriile organizaționale însele pot cădea în cercul vicios generat de absolutizarea teoremei. Astfel, dacă vom defini organizațiile ca fiind asociații voluntare în care oamenii se reunesc pentru a realiza raporturile lor comune, atunci – căutând să exemplificăm teorema – întrebându-ne „când apar organizațiile?" vom răspunde: când oamenii se reunesc pe baza unui scop comun, iar la întrebarea „care sunt funcțiile organizațiilor?" vom răspunde: de a asigura realizarea unor scopuri comune care altfel n-ar putea fi îndeplinite[116]. Există un adevăr parțial în această poziție, căci, odată create, organizațiile îndeplinesc și unele scopuri comune, dar această trăsătură nu epuizează sensul și procesul apariției lor. Vom putea da o altă definiție (de exemplu, cea dată de Weber și prezentată de noi) care, evident, va genera alte răspunsuri la cele două întrebări precedente. Există evidențe empirice care pot proba corectitudinea poziției weberiene, dar și aceasta este doar parțială.

Foucault Michel va analiza organizațiile pe baza conceptului de putere (ca și Crozier M.), introducând o altă perspectivă ce-și va găsi relevanță empirică, dar tot parțială: luarea în considerație a elaborării comportamentelor organizaționale prin diferite modalități ale indivizilor de a defini natura, semnificația organizațiilor.

Organizațiile își capătă realitatea socială prin activitatea umană. Ele reprezintă, în primul rând, modalități de viață ale oamenilor, medii constructive în care oamenii își petrec o mare parte din viața lor și care influențează puternic viața noastră. A studia și înțelege mecanismele sociale care corespund formării și dinamicii comportamentale reprezintă o cheie în elaborarea sociologiei organizațiilor. Dintr-un anumit punct de vedere, sociologia organizațiilor este o disciplină privind comportamentul uman (în cadrul unui context dat). Depășirea analizelor de tip substanțialist (funcționalist, structuralist, sistematic etc.), ce exprimă „ce sunt" și „ce trebuie" să facă organizațiile, prin perspective constructiviste (interpretativ-simbolice) și deconstructiviste (critice) va da sociologiei organizațiilor conținut social real.

Dacă organizațiile ființează prin asemenea definiții ale situației (și așa este), atunci accentul sociologiei organizațiilor va cădea asupra omului, va trebui să luăm în considerație **sociologia omului în organizație** și **sociologia organizațiilor pentru om.**

Sociologia organizațiilor devine și o disciplină cu o **relevantă dimensiune axiologică**, construită pe realități, cum ar fi „realitatea pentru mine", „realitatea pentru noi", „constrângeri și oportunități structurale" și „libertăți și responsabilități individuale". După Thomas, prin definirea situației omul operează

[116] „*Organizații.* Entități care permit societății să asigure realizări care nu pot fi împlinite doar prin activități individuale." (Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H., *Organization*, Business Publications, Inc., Plam, 1988, p. 5).

o alegere între alternative posibile de acțiune, își construiește spațiul său de libertate. Dimensiunea acțională a sociologiei organizațiilor va căpăta un loc și rol tot mai relevante. De modul de interpretare a situației și de influențarea indivizilor în această direcție se corelează, atât procesele de democratizare, dar și cele de manipulare[117]. Cursul va pune în evidență aceste aspecte.

De asemenea, procesele de socializare sunt analizabile prin prisma definirii situației, acestea putând fi considerate ca reprezentând internalizarea unor definiții cu caracter social prioritar și a comportamentelor derivate din aceste definiții. Normele de comportare devin acele reguli de care vorbea și Thomas, rezultate din „schematizarea" situației și a individului, chiar, și care se impun, totuși, asupra persoanei (ceea ce ne amintește, în alt mod, de caracterul constrângător al conștiinței colective la Durkheim) prin „obiectivările" cuprinse în structurile sociale.

[117] Mucchielli Alex, *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, Iași, 2002.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITARĂ

Capitolul 2

Sociologia omului în organizații

2.1. Ce sunt organizațiile? Răspunsuri posibile

A începe abordarea directă a problematicii organizațiilor cu o asemenea întrebare este, evident, deosebit de riscant, căci – așa cum am mai arătat – ea este, în fond, prost formulată, implicând ipoteza tacită că putem găsi **un** răspuns clar și valabil pentru **orice** organizație și captabil a sta la baza rezolvării altor probleme (cum ar fi: de ce apar organizațiile?, care sunt funcțiile organizațiilor?, când și cum apar organizațiile? etc.). În realitate, întrebarea trebuie reformulată pentru a implica perspectivele diferite de analiză și deci răspunsurile parțiale ce pot fi date.

Teoriile care se încadrează în **grupa abordărilor substanțialiste** (sistemice, funcționalist-structuraliste, culturologice etc.) dau prioritate realităților extraorganizaționale, cerințelor supraindividuale, ordinii, ansamblului etc.

Teoriile sistemice pornesc de la teoria generală a sistemelor elaborate de Ludwig von Bertalanffy (1909-1973) în anul 1968. Se cuvine a face o precizare foarte importantă. Nu trebuie confundată teoria sistemelor cu simpla folosire a termenului de sistem (fapt prezent în multe contribuții sociologice ce nu pot fi socotite ca fiind de factură sistemică)[1].

Sistemul este constituit de ansamblul interdependent al părților sale componente. Există o evoluție a complexității relațiilor dintre obiecte și fenomene, de la interacțiunea simplă (în care elementele pot exista și în afara relației lor) spre independență.

Teoria sistemelor presupune câteva teze de bază:

- **Teza sinergiei:** într-un sistem părțile componente pot exista doar în relația lor reciprocă (acesta este sensul termenului de interdependență, specificul sistemului nefiind reductibil la suma părților componente), este vorba de „efectul de sinergie" sau de relația sistemică).

[1] Durkheim Emil spunea în 1894: „societatea nu este o simplă sumă de indivizi, ci un sistem format din asociația lor, reprezintă o realitate specifică având caracteristicile sale proprii" (*Regulile metodei sociologice*, Biblioteca sociologică, București, 1924, p. 124).

- **Teza reproducerii**, cu cât sistemele sunt mai complexe (termenul de complexitate se referă la existența unor relații diverse, multiple, directe și în special imediate), cu atât ele tind a se reproduce (stabilitatea relativă a sistemului prin mecanisme specifice).
- **Teza „compoziției" sistemului**, ce are în vedere, în sistemele mai complexe, compunerea sistemelor din subsisteme aflate în relații ierarhice (supradeterminarea și subdeterminarea).
- **Teza proceselor de transformare** se referă la dinamica proprie a acestora ce implică un set de intrări și ieșiri între care se interpun procesele de transformare (așa-zisa „cutie neagră").

Boulding, Kenneth, E. a elaborat o ierarhie a sistemelor din perspectiva nivelului lor de evoluție (tabelul nr. 2.1).

Tabelul nr. 2.1[2]. *Ierarhia sistemelor după Boulding*

	Nivel	Caracteristici	Exemple
1.	Cadre („framework")	denumiri și terminologii sisteme de clasificare	liste de termeni, cataloage, indici
2.	Mecanic („clock-work")	evenimente ciclice, echilibru, stare de balans, mișcări regulate	sistemul solar, mașini simple, economie în sistem de echilibru
3.	Control	autocontrol feedback transmisia de informație	termostat homeostazie pilot automat
4.	Deschis (viață)	automenținere reproducere input energetic	celulă flacăre
5.	Genetic	diviziunea muncii (celule) diferențierea și părți reciproc dependente creștere ce urmează „un plan"	plante
6.	Animale	mobilitate autoconștiință receptori senzitivi specializați sistem nervos superior dezvoltat structuri cognitive (imagine)	câine, pisică, elefant balenă, delfin
7	Om	autoconștiință capacitatea de a produce, recepta și interpreta simboluri, sensul trecerii timpului	eu tu
8.	Organizație socială	sistem de valori înțeles	afaceri guvernare
9.	Transcedental	„incognoscibil de nedepășit" „inescapable unknowables"	metafizică estetică

[2] Boulding Kenneth E., *General System Theory. The Skeleton of Sicences*, în revista *Management Science*, 2, 1956 (a se vedea Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press, New York, 1997, p. 36).

Există diverse criterii de a studia organizațiile. Socotite a fi sisteme deschise (privind relații permanente cu mediul) organizațiile pot fi prezentate astfel: (figura nr. 2.1).

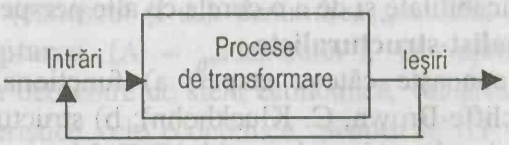


Figura nr. 2.1[3]. *Perspectiva asupra organizației ca un sistem deschis*

Caracteristicile sistemelor deschise sunt diverse și importante în studiul organizațiilor[4].

Analiza sistemică a organizațiilor este utilă cu deosebire din perspective manageriale, oferind un instrument de studiu și acțiune practică (tabelul nr. 2.2).

Tabelul nr. 2.2[5]. *Conceptele de nivel*

Nivelul sistemelor	Nivelul analizei	Nivelul ierarhic
Suprasistem	Mediul	Managementul de vârf
Sistem	Organizația	Managementul mediu
Subsistem	Unitate sau departament	Supraveghere

Limitele viziunii sistemice se cuvin a fi și ele luate în considerație.

- Caracterul confuz al definirii și precizării practice a sistemului[6]. Diferențierea dintre sistem, subsistem și suprasistem este subiectivă.
- Viziunea sistemică implică o înțelegere statică asupra organizației (prin teza reproducerii sistemelor, cu deosebire cele teleologice – conduse pe bază de scop)[7].
- Absolutizarea dependenței părții față de întreg și cerința ca elementele componente să se adapteze organizației, iar aceasta mediului (suprasistemului) blochează procesele de inovare și schimbare generate de actori și subsisteme.
- Accentul pus pe mecanismele de control ierarhic (ca un sistem cibernetic) conduce, uneori, la înțelegerea organizației ca un sistem

[3] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 38.
[4] Tellier Yvan, Frumușanu Rovența Daniela (editori), *Resurse umane și dezvoltarea organizațională*, Editura Cavallioti, București, 1999, p. 240.
[5] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 40.
[6] *Ibidem*, p. 37.
[7] *Ibidem*, p. 37.

închis, deoarece fiind proiectate și edificate pe baza unor intrări și feedback ea devine autoreproductibilă și greu de a suporta alte relații cu mediul neprevăzute de la început[8].

Toate aceste limite nu exclud folosirea analizei sistemice, cu condiția de a-i cunoaște zona sa de aplicabilitate și de a o corela cu alte perspective.

Teoriile funcționalist-structuraliste

Funcționalismul cunoaște câteva etape[9]: a) funcționalismul absolut (B. Malinowski, A.R. Radcliffe-Brown, C. Kluckhohn); b) structural-funcționalismul lui T. Parsons și c) funcționalismul moderat al lui R.K. Merton.

Ca și în cazul analizei sistemice, nu trebuie să confundăm funcționalismul cu folosirea termenului de funcție și structuralismul cu utilizarea conceptului de structură.

Termenul de „funcție" este destul de ambiguu și asupra sa s-au purtat numeroase discuții. Cunoscutul sociolog american Kingsley Davis a oferit o analiză rămasă „clasică" asupra funcționalismului. În final el conchidea că folosirea termenului de „funcție" este un artificiu semantic ce înlocuiește o prezentare simplă a unei evidențe conform căreia un fapt social are un anumit loc și rol într-un sistem dat. „Am văzut cât de dificil este a spune ce este funcționalismul. Nu numai pentru că definițiile diferă de la o abordare la alta, dar am arătat că așa-zișii funcționaliști și inamicii profesioniști ai funcționalismului fac adesea același tip de analiză. Numele «funcționalism» implică o diferență de metodă sau interpretare care nu există."[10]

Axul conceptual al funcționalismului este cel de nevoie (cerință). Viziunea aceasta aparține și lui Durkheim, și a fost introdusă definitiv de Bronislaw Malinowski (1884-1942). După acesta, orice om are o serie de nevoi naturale (să mănânce, să respire, să doarmă, să se reproducă, să elimine deșeurile etc.), iar societatea trebuie să le rezolve. De aceea „funcția înseamnă satisfacerea unei nevoi"[11].

Conceptul de nevoie devine invariantul teoriilor funcționaliste, manifestările sale având caracter variabil în raport cu aspectele de ordin cultural[12]. Variantele funcționalismului rezultă din modul de a interpreta rolul funcțiilor.

Talcot Parsons (1902-1979) a parcurs în evoluția sa mai multe etape[13]. Nu ne vom ocupa decât de aspectele legate de sociologia organizațiilor. Parsons își

---

[8] *Ibidem*, p. 38.

[9] Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 85.

[10] Kingsley Davis, *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, în volumul *Sociology* (Lipset Seymour Martin, Smelser Neil J., editori), Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1969, p. 81).

[11] Malinowski Bronislaw (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 84).

[12] Pentru prezentarea funcționalismului se poate consulta și Zamfir Cătălin, *Structura gândirii sociologice*, Editura Politică, București, 1987.

[13] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures. Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 22.

construiește teoria sa îndreptată contra empirismului, abordării individualiste și raționaliste, punând în loc o centrare pe colectivitate și elemente nonraționale (aspecte culturale, normative).

În cea de a treia etapă a activității sale Parsons a elaborat așa-zisul „Interchange Model"[14]. Modelul (cunoscut și sub denumirea „modelul A.G.I.L.") implică patru dimensiuni[15]. **Adaptarea** (A – „adaptation"), ce reprezintă forțele materiale, coercitive, legate cu deosebire de sfera economică, valoarea specifică sunt banii, iar organizațiile caracteristice cele economice. **Scopurile** (G – „goal – atteimment"), reprezentând ființele preponderent subiective, corelate sferei politice, guvernării, valoarea de bază este puterea, iar organizațiile devin instituția caracteristică în genere, ele căutând să controleze impactul forțelor externe pentru a realiza scopurile specifice. **Integrarea** (I – „integration") are în centru problematica solidarității (ca sentiment legat de „noi" – „we – ness") dezvoltată în cadrul grupurilor. În această sferă domină normele. **Menținerea modelelor** („pattern maintenance" sau „latemy" – L) reprezintă forțele cele mai subiective legate de domeniul valorilor instituționalizate.

Aceste patru „dimensiuni" au doar un caracter de lucru, în realitate, susține Parsons, ele sunt interdependente și interșanjabile. Fiecare dintre aceste patru subsisteme produc un „out put" diferit (bani, putere, norme, valori) create de „in-put"-uri denumite „factori de producție" ce provin din subsistemele celelalte. De exemplu, economia este compusă din factori de producție proveniți din **G** (scopurile ce au totdeauna un aspect politic, legat de putere[16]). **I** (cerințele integrării bazate pe respectarea normelor) și **L** (exprimând menținerea modelelor ca urmare a adeziunii la valorile comune internalizate în personalitatea actorilor economici).

Ceea ce a încercat Parsons constă în elaborarea unei teorii care să ofere o sinteză a diverselor perspective, îmbinând aspectele obiective cu cele subiective, colectiviste și individualiste, raționaliste și nonraționaliste etc. Sistemul construit de el se vrea o împăcare a diverselor abordări parțiale. Încercarea nu a reușit din simplul motiv că nu putea să izbândească. După Parsons, deși instituțiile moderne tind să se specializeze, fiecare (indiferente de specializarea lor funcțională în producerea diferențială a unui tip de produse) funcționează în raport cu toate cele patru dimensiuni menționate de el. Această subsumare însă nu-și găsește o corespondență în susținerea teoretică oferită de el. Mai mult, sistemul teoretic contrazice această unificare doar empirică, implicând doar o „narațiune" asupra sintezei[17].

---

[14] Prima prezentare a modelului a fost oferită de T. Parsons împreună cu Smelser Neil J., în lucrarea *Economy and Society* (Free Press, New York, 1956).

[15] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 92.

[16] Idee ce va fi dezvoltată de Michel Foucault și Michel Crozier.

[17] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 101.

În fapt, se ajunge la un alt tip de reducționism ce dă prioritate adaptării, echilibrului, reproducerii, factorilor obiectivi și colectivi. Există, pe de o parte, un reducționism analitic constând din preponderența rolului puterii în asigurarea echilibrului sistemelor sociale bazate pe adaptare și integrare (norme), necesitatea solidarității și a aspectelor colectiviste, preponderența forțelor materiale. Pe de altă parte, deși a încercat să unească aspectele nonraționale cu cele raționale într-un sistem „supraindividual", el ajunge să dea întâietate elementelor nonraționale, normelor, educației, aspectelor de ordin ideologic. „Ironia operei din faza târzie a lui Parsons devine clară. Deși el are succese crescânde în eforturile sale de a identifica condițiile sociale în cadrul cărora rațiunea și individualitatea pot fi obținute, el devine mai puțin interesat în critica ideologică care ar face posibilă instituționalizarea lor (...). Mai puțin conștient de distanța dintre ideal și real, el devine mai interesat în a descrie sistemul decât a evalua posibilitatea pentru critica și schimbarea sa."[18]

Iată de ce, ce a urmat după Parsons „nu a fost doar post-Parsons, ci anti-Parsons"[19], căci fiecare sociolog a vrut nu numai să se delimiteze de Parsons, dar și să-și elaboreze o teorie opusă acestuia. Paradoxal, tocmai încercarea sintezei sociologice a fost cauza acestei situații, căci unii i-au reproșat lui Parsons insuficiența luării în considerație a aspectelor culturale (sociologia culturală), alții l-au criticat pentru subaprecierea aspectelor de ordin subiectiv (interacționalismul simbolic) și individual (etnosociologia), negocierea individuală ca bază a vieții instituționale („teoria schimbului") sau rolul conflictelor în evoluția sistemului social (teoria conflictelor).

Ceea ce ar trebui să reținem, printre altele, din marea operă a lui Parsons constă în cerința definirii multidimensionale a organizațiilor. Fiecare perspectivă ne conduce la o definire a organizațiilor (ca un caz particular al definirii situației) ce poate fi argumentată empiric cu exemple și explicații. Trecând însă la o altă perspectivă, vom putea avea o altă definiție cu argumente și explicații empirice diferite, dar credibile. Dacă sinteza lui Parsons s-a dovedit imposibilă, apelul la diversitatea analitică este deosebit de actuală și necesară.

Pe de altă parte, dacă funcționalismul este discutabil (el nu poate oferi o bază metodologică de fundamentare a unor cercetări empirice), apelul la „funcții" (chiar altfel denumite) este realmente utilă.

Cel ce a adus o serie de modificări relevante operei lui Parsons a fost sociologul american R.K. Merton (1910-2003). Merton are contribuții importante și în sociologia organizațiilor, înlocuind principiul parsonsian al universalismului (pozitiv) al funcțiilor cu teza disfuncționalității posibile (deschizând drumul

[18] *Ibidem*, p. 110.
[19] *Ibidem*, p. 121.

analizelor critice în cadrul organizațiilor), introducând distincția dintre funcții evidente și cele latente, dintre grupul de apartenență și cel de referință (ultimul creat în psihologia socială de H.H. Hyman în 1942) pe baza căreia tratează procesul socializării anticipative etc.

Din perspectiva cursului nostru, merită particularizată critica adusă birocrației și a poziției weberiene.

Weber este cel ce a teoretizat birocrația, arătând caracteristicile acesteia[20]:

1. Principiul determinării fixe și oficiale a domeniilor de activitate bazată pe norme, reguli legale sau administrative.
2. Principiul ierarhiei oficiale și cel al nivelurilor de autoritate succesive (supra și subordonarea) bazat pe structuri birocratice.
3. Managementul este bazat pe documente scrise, ceea ce implică un grup de funcționari și „scribi" specializați.
4. Serviciul de management; cel puțin orice serviciu specializat de management presupune, în mod uzual, o pregătire de specialitate.
5. Când serviciul este pe deplin dezvoltat, activitatea necesită o deplină abilitate de a lucra în birouri o perioadă obligatorie de timp.
6. Managementul în cadrul birourilor se desfășoară conform unor reguli generale, mai mult sau mai puțin exhaustive, și care pot fi învățate. Cunoașterea acestor reguli reprezintă o învățare tehnică specială.

Concluzia lui Weber este: „Birocratizarea oferă, mai presus de orice, posibilitatea optimă de a duce la bun sfârșit principiul specializării funcțiilor administrative în concordanță cu cerințele obiective pure. Performanțele individuale sunt atribuțiile funcționarilor care au o pregătire specializată și care, printr-o practică constantă, învață tot mai bine."[21]

R.K. Merton critică teza caracterului rațional al birocrației. „Merton face următoarea constatare: cu cât birocrațiile concrete se apropie mai mult de ideal – tipul weberian (reguli abstracte, ierarhie funcțională, caracterul impersonal al relației de autoritate etc.) – cu atât mai mult apar consecințe neprevăzute, sub forma unor disfuncții, a unor rutine, care paralizează activitatea organizației. Modul de administrare birocratic tinde spre o raționalizare maximă; cu toate acestea, procedurile pe care le instituie conduc la efectul contrar celui urmărit."[22]

După Merton, mulți alți sociologi au avut ca preocupare problematica birocrației, părăsindu-se treptat paradigma funcționalismului (Alwin W. Gouldner, Philip Selznick, Peter M. Blau etc.)[23].

---

[20] Weber Max, *Essays in Sociology*, în volumul *Readings in Sociology* (ed. Schuler Edgar A. și alții), Thomas Y. Crowell Company, New York, 1974, pp. 348-355.

[21] *Ibidem*, pp. 354-355.

[22] Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași, 1998, p. 19.

[23] *Ibidem*, pp. 20-30.

Putem conchide că, deşi funcționalismului i se aduc o serie de critici corecte, analiza funcțională (nu funcționalistă) a organizațiilor este utilă (ca o analiză parțială). Organizațiile nu apar în mod întâmplător, ele satisfac anumite cerințe ale indivizilor, grupurilor şi, chiar, societății în ansamblul lor. A defini organizațiile prin cerințele satisfăcute înseamnă, de fapt, a le defini în raport cu un scop urmărit de membrii săi. Dacă, de exemplu, spunem că organizațiile satisfac cerința de realizare a unor bunuri şi servicii destinate societății, atunci, implicit, am definit şi rolul lor şi am stabilit şi momentul apariției lor. Răspunsurile la aceste întrebări se află în definiție. Răspunsul nu este greşit – din perspectiva îmbrățişată – dar, aşa cum vom vedea atunci când vom analiza problematica scopului, necesită completarea sa şi cu alte perspective.

Teoriile constructiviste (interacționalismul simbolic, etnosociologia, teoria schimbului, teoria dramaturgică etc.) aduc o altă perspectivă în definirea organizațiilor şi, pe această cale, în rezolvarea altor probleme legate de funcțiile şi apariția acestora. Despre aceste teorii am mai discutat. Ne vom ocupa acum de o teorie legată direct de organizații, şi anume, de **„enactment theory"** creată de socio-psihologul american Karl Weick în 1969[24].

Contrar teoriilor substanțialiste, Weick (adept al interacționalismului simbolic) consideră că teoriile, conceptele sunt cele care influențează direct comportamentele umane şi, prin acestea, generează un anumit mod de realizare şi funcționare a organizațiilor. „Enactement" (posibil a fi tradus prin „instituire") îşi concentrează atenția asupra originilor subiective ale realităților organizaționale. Weick precizează că foloseşte termenul „«enactment» pentru a arăta că managerii construiesc, rearanjează, desființează, demolează multe trăsături «obiective» ale mediilor lor. Când oamenii acționează, ei orientează variabilele, introduc direcții de ordonare şi, literalmente, creează propriile lor constrângeri."[25]

Conform acestei teorii, stabilind un anumit limbaj asupra organizațiilor, noi reificăm termenii studiilor noastre, cu alte cuvinte facem reale fenomenele prin aceea că vorbim şi acționăm astfel încât le facem „tangibile". Este, cumva, analog cu prestația unui mim care se comportă ca şi când s-ar ciocni de o uşă sau fereastră, fapt care generează impresia că acestea există în realitate. Reificarea prezintă o analogie cu acest fenomen, dar marchează şi o deosebire esențială prin aceea că în cazul mimului suntem pe deplin conştienți de diferența dintre uşa reală şi impresia creată de mim, pe când în cazul instituirii acțiunea noastră duce realmente, în final, la o reificare a imaginii pe care o manevrăm. Evident, instituirea (reificarea) nu poate fi o acțiune individuală pură, ci rezultatul unei negocieri, agrement şi cooperare între indivizi. Astfel, realitatea este o construcție

[24] Weick Karl, *The Social-psichology of Organization*, Mass Addison Wesley, 1969 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 41-42).
[25] Weik Karl, *op. cit.* (ediția din 1979), p. 243.

socială a cooperării indivizilor (intracționalism-simbolic), căci, altfel, reificările ce rămân strict individuale pot duce spre cazuri patologice. Așa cum am mai văzut, teoria se găsește prezentă și în lucrarea lui Peter Berger și Thomas Luckmann.

O abordare de același tip o găsim la teoria etnosociologiei (Harold Garfinkel) și a variantei sociologice culturale a lui Clifford Geertz[26].

Termenul de „enactment" mai este tradus, uneori, prin sensul său direct de „creat", „pus în joc"[27] pentru a-l aduce aproape de aceste orientări de tip constructivist. În analiza sa, se consideră, „Weick argumentează că organizațiile nu pot reacționa decât la date sau probleme prealabil recunoscute, adică instituite prin integrarea lor în diagramele cauzale pe care și le construiesc membrii lor prin experiența deținută."[28]

Teoria constructivistă exprimată de Weick deschide calea evidențierii rolului primordial al inițiatorilor de afaceri, ai managerilor, ai celor ce promovează schimbarea mai mult decât echilibrul, variabilitatea formelor de organizare mai mult decât structurarea lor puternică pe un proiect dat.

Metaforele potrivite gândirii constructiviste sunt specifice. Una dintre acestea este cea a echipei de jaz (față de o orchestră ce-și realizează performanțele pe baza unei partituri date necesare a fi respectate)[29].

Echipa de jaz se caracterizează printr-o permanentă improvizație, schimbare, adecvare la situații noi, solicită în mod prioritar capacitățile creative, intuitive, imaginative. A înțelege o echipă de jaz impune a face apel și la aspectele nonraționale ale comportamentului uman. „Metafora jazului subliniază subtilitățile și ambiguitățile potențiale ale comportamentului uman (...). Gândirea mecanicistă presupune faptul că regulile clare și mecanismele de control specifice pot preveni riscul și pericolul. Metafora jazului ne permite să vedem limitele presupoziției că această gândire elucidează zona cenușie ce există între ceea ce e corect și incorect. Și chiar este ceva mai mult. Imaginea mecanică descrie organizația ca statică, ca o mașină fixă. Muzicianul de jaz subliniază dinamica organizației."[30]

Mai este și o altă metaforă interesantă atașată teoriei constructiviste, cea a „reuniunii de ceai a cimpanzeilor" („the chimpanzees' tea party"), care pune în evidență ideea „ordinii în haos"[31], depășirea ideii eficacității prin control și

[26] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, capitolele 15, 17.

[27] Friedberg Erhard, *Organizația*, capitol în lucrarea *Tratat de sociologie* (coord. Boudon Raymond, Editura Humanitas, București, 1997, p. 420).

[28] *Ibidem*, p. 420.

[29] Perry Lee, Tom Scott, Randall G. Smallwood, Norman W., *Real-Time Strategy*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993.

[30] Drummond Helga, *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 2000, p. 25.

[31] *Ibidem*, p. 26.

respectarea indicațiilor și promovarea tezei conform căreia însuși controlul poate destabiliza organizația, că (în lumina „fenomenelor perverse") intervenția managerială poate genera efecte contrare a ceea ce a urmărit. „Mai important, metafora întâlnirii de ceai sugerează că noțiunea de dezordine este depășită (...), în timp ce sarcina managerului este, adesea, văzută ca fiind impunerea ordinii asupra haosului, întâlnirea de ceai conturează teza ordinii prin haos."[32]

Precizarea faptului că organizațiile sunt creații umane generează răspunsuri echivalente la alte întrebări, cum ar fi: **de ce** apar organizațiile?, **când** apar?, **cum** apar? Problemele ne orientează spre domeniile acțiunii umane (și nu a determinărilor supraindividuale). Organizațiile apar și se modifică în raport cu factori ce țin mai mult de interesele, viziunile, percepțiile, motivele personale și a relațiilor dintre oameni. De aceea, ele pot introduce în realitatea socială elemente disfuncționale, procese cu efecte negative, aspecte nonraționale, contrare intenționalității etc. Nu vom mai putea, de aceea, studia organizațiile în mod general și abstract prezentând funcții comune și necesare organizațiilor, ci plecând de la situații concrete („aici și acum") pe baza unor cercetări concrete multidimensionale, având în centrul lor problematica specifică a comportamentului uman, în general, a celui organizațional, în particular.

Și această perspectivă își are însă limitele sale, fiind tot o analiză particulară. Acțiunea umană implică un context extraindividual, constrângeri importante contextuale, factori diferiți și, uneori, opuși indivizilor etc. A folosi teoriile și metodologiilor de tip interpretativ-simbolic nu înseamnă a neglija perspectiva substanțialistă care completează înțelegerea organizațiilor prin raportarea lor la evoluția societății, a relațiilor de interdependență (sistemică) între organizații și mediu, capacitatea lor de a răspunde unor cerințe societale etc. Sociologia organizațiilor va îmbina creativitatea cu conformitatea, libertatea cu ordinea (controlul), subiectivitatea cu obiectivitatea. Abordarea sociologică „se bazează pe ideea acțiunii sociale ca o dualitate alcătuind structurile de comportament față de care oamenii se conformează și rolul deosebit de creativ și activ jucat de agentul uman (...). Împreună, structura și agentul dau substanța forțelor opuse ale stabilității și schimbării prezente în domeniul uman."[33]

Este utilă o abordare critică, atât a teoriilor, cât și a practicilor organizaționale realizată de **perspectiva deconstructivistă** (critică postmodernistă). În domeniul organizațiilor, această abordare are meritul de a demitifica știința, de a judeca justificarea reală a folosirii unor concepte și a acceptării unor teorii, de a plasa teoriile organizaționale într-un context sociouman real generat de relațiile de putere.

---

[32] *Ibidem*, p. 26.

[33] Fincham Robin, Rhodes Peter, *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 1999, p. 10.

Așa cum am mai arătat, dacă teoriile constructiviste se elaborează pe axul problematicii culturii (în sens general, de viziune simbolico-interpretativă asupra rolului), deconstructivismul se delimitează pe baza conceptului de putere. Caracteristic, în această direcție, este modul de tratare propus de Foucault Michel (1926-1984).

Foucault acceptă punctul de vedere al interacționismului simbolic ca punct de plecare al viziunii sale, dând sens științelor umane prin conceptul axial de reprezentare. „În chip mai general vorbind, omul, pentru științele umane, nu este ființă vie dotată cu o formă cu totul particulară (cu o fiziologie îndeajuns de specială și o anatomie aproape unică), ci numai acea ființă vie care, din miezul unei vieți căreia îi aparține în totalitate și care îi traversează fără obstacole întreaga ființă, dă naștere unor reprezentări grație cărora el trăiește și în temeiul cărora el deține acea misterioasă capacitate de a-și putea reprezenta tocmai viața (...). Obiectul științelor umane nu este acel om care, din zorii lumii, de la primul strigăt al vârstei sale de aur, este sortit muncii, ci ființa care, din interiorul formelor de producție prin intermediul cărora întreaga sa existență este dirijată, dă naștere reprezentării propriilor sale nevoi, a societății prin care, cu care sau împotriva căreia el și le satisface, astfel încât, pornind de aici, el ajunge să își poată reprezenta economia însăși (...). Obiectul științelor umane nu este, prin urmare, limbajul (pe care, totuși, numai oamenii îl vorbesc), ci această ființă care, dinăuntrul limbajului care o înconjoară, își reprezintă, vorbind, sensul cuvintelor și al propozițiilor pe care le enunță, ajungând, până la urmă, la reprezentarea limbajului ca atare."[34]

Pe această paradigmă, organizațiile sunt concepute ca fiind creații generate direct de reprezentările oamenilor. Dar tocmai această teză constituie baza de despărțire față de constructivism. Dacă organizațiile sunt creații umane în conformitate cu concepțiile lor, atunci rezultă că ele vor exprima natura acestor reprezentări, vor putea fi benefice, dar și malefice, vor putea rezulta din reprezentări ce apără poziții, interese, mentalități diverse sau, chiar, opuse.

Întrebarea esențială cu privire la organizații trebuie să se modifice. În loc de a cerceta cum rezultă organizațiile din creația umană („enatment"), vom studia care este raportul de putere între diferitele grupuri umane care concură la instituirea și funcționarea organizațiilor. Foucault introduce perspectiva istorică („genealogia") în studiul organizațiilor (și al cunoașterii societății în general). „Așadar, să numim, dacă vreți «genealogie» cuplarea cunoștințelor erudite cu memoriile locale, cuplarea ce permite constituirea unei cunoașteri istorice a luptelor și utilizarea acestei cunoașteri în tacticile actuale."[35] Pe această cale se

[34] Foucault Michel, *Cuvintele și lucrurile*, Editura Univers, București, 1996, pp. 411-412.
[35] Foucault Michel, *Trebuie să apărăm societatea*, Editura Univers, București, 2000, p. 28.

ajunge la problema puterii. Pentru a analiza puterea, se întreabă Foucault, de ce dispunem în momentul de față? „Cred că se poate afirma că nu dispunem, cu adevărat, decât de foarte puține lucruri. Dispunem, în primul rând, de afirmația conform căreia puterea nu se dă, nu se schimbă, nu se ia înapoi, ci se exercită și nu există decât în act. Mai dispunem, apoi, și de afirmația conform căreia puterea nu este, în primul rând, menținere și reproducere a relațiilor economice, ci, în ea însăși – și mai presus de orice – un raport de forță."[36]

Deconstructivismul modifică tipul de interogație asupra organizațiilor. Întrebarea tradițională era „cum poate discursul de adevăr sau, pur și simplu, filosofia înțeleasă ca discurs prin excelență al adevărului, cum pot, așadar, ele să fixeze limitele de drept ale puterii."[37] Problema pe care și-o pune Foucault este alta: „care sunt regulile de drept pe care relațiile de putere le pun în operă pentru a produce discursuri de adevăr? Sau: în ce constă acest tip de putere susceptibil să producă niște discursuri de adevăr înzestrate, într-o societate precum a noastră, cu efecte atât de puternice?"[38]

Sociologia organizațiilor nu va putea trata organizațiile pur și simplu ca fiind rezultatul aplicării unor idei „științifice" (așa cum apare în constructivism), ci se va întreba cine și cum a produs aceste idei, ce poziții de putere exprimă unele idei față de altele, ce se află „în spatele" reprezentărilor ce se cer „obiectivizate" în organizații etc. Vom relua problema puterii într-un capitol separat, rămânând, acum, a o trata doar în raport cu metodologia analizei organizațiilor. Inspirat de Hobbes (dar detașându-se de el), Foucault consideră starea de război între oameni ca permanentă și de o importanță deosebită, ceea ce ne conduce spre înțelegerea creării instituțiilor. „Războiul este motorul instituțiilor și al ordinii; pacea, chiar și în cea mai măruntă rotiță a sa, face în surdină război. Altfel spus, se cuvine să descifrăm războiul de sub pace; războiul este însuși cifrul păcii. Ne aflăm, prin urmare, în război unii împotriva celorlalți; un front de luptă traversează întreaga societate, continuu și permanent, și acest front de luptă ne așază pe fiecare dintre noi într-o tabără sau alta. Nu există subiect neutru. Fiecare este obligatoriu adversarul cuiva."[39]

Rezultă că discursul teoreticianului este, el însuși, conceput, emis și folosit din perspectiva relației de putere în care se află plasat. „Rolul celui care vorbește nu este, așadar, rolul legislatorului, ori al filosofului, situat între tabere, personaj al păcii și armistițiului, poziție la care visează, deja, Solon și, mult după el, Kant (...), ci, mai curând, de impunerea unui drept afectat de asimetrie, de întemeierea

[36] *Ibidem*, p. 34.
[37] *Ibidem*, p. 40.
[38] *Ibidem*, p. 40.
[39] *Ibidem*, p. 64 (se vede orientarea critică față de teoriile ordinii, a aplanării conflictelor, dar și față de analiza constructivistă a instituirii în afara relațiilor sociale concrete).

unui adevăr legat de un raport de forță, un adevăr-armă și un drept singular. Subiectul care vorbește este un subiect – nici măcar n-aș spune polemic – care se războiește."[40]

Analiza organizațiilor va scoate la suprafață puterea din care au izvorât teoriile, va evidenția caracterul lor „partizan" și va urmări schimbarea, democratizarea acestora (vom relua problema când vom discuta și problema raționalității)[41].

Viziunea asupra întreprinderilor și a managementului acestora (în contextul social-concret al societăților occidentale) aplică direct această analiză (exprimând și o influență de la Hobbes la Marx). Întreprinderea capitalistă este, și ea, un sistem de putere, iar puterea impune și reproduce dominația. Diviziunea muncii este și ea expresia unui tip de dominație preluat, încă, din sistemele economice ale secolelor XVI și XVII. Reținem indicația lui Foucault de a folosi, în primul rând, un discurs de tipul istorico-politic (față de cel filosofico-juridic al lui Hobbes).

Ne vom mai întâlni pe parcursul cursului cu diferiți autori ce pot fi socotiți ca deconstrucțiviști (post-moderniști, critici). Prin această viziune, omul de știință, artistul, managerul, politicianul tind a fi tratați ca „fațete" ale aceleiași realități, apărând impresia unui colaj. „Colajul este o formă de artă în care obiectele și piesele unor obiecte (adesea incluzând reproducerile altor produse artistice, cum ar fi un muzeu de ilustrate) sunt aranjate împreună pentru a forma ceva nou – un obiect al artei în adevăratul sens al cuvântului. Atunci când folosiți colajul ca o metaforă pentru teoria organizației recunoști valoarea folosirii perspectivelor multiple și folosești părți ale teoriilor pentru a forma o nouă operă demnă de o expoziție prin ea însăși. Implicația acestui fapt constă în aceea că, atunci când teoreticienii în domeniul organizațiilor teoretizează, ei acționează ca un artist care face un colaj. Ei folosesc părți ale vechilor teorii împreună cu cunoașterea și experiența pe care le-au acumulat în timpul vieții lor pentru a crea o nouă teorie demnă a fi folosită în circumstanțe particulare."[42]

Această orientare s-a dovedit deosebit de benefică în domeniul organizațiilor, demitizând o serie de concepte (așa cum am mai văzut). Ca o teorie tot parțială, ea are o serie de limitări ce trebuie luate în vedere pentru a ne feri de euri. Absolutizarea aspectelor de putere, de luptă între oameni, de viciere a teoriilor din cauza angajării teoreticianului în această luptă fac ca elementele critice să fie necesar a se relativiza.

Foucault rămâne o persoană cu o pregătire și preocupări multilaterale ce ne oferă numeroase învățăminte demne de a fi reținute.

---

[40] *Ibidem*, p. 67.
[41] *Ibidem*, pp. 67-70.
[42] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 54.

2.2. Definirea organizațiilor. Teorii cu privire la comportamentul față de organizație

Şi acum, ar trebui să vedem, în mod pozitiv, dacă şi cum am putea defini organizațiile.

Nu este vorba de a impune o definiție anumită, ci, mai curând, de a discuta asupra bazelor teoretice şi empirice ale elaborării definițiilor, să răspundem la întrebarea: pot fi definite organizațiile? Cu alte cuvinte: există o definiție sau diverse definiții care pot fi luate ca valabile în studiul **tuturor** organizațiilor şi în **toate** epocile existenței lor?

Mai întâi, trebuie să subliniem faptul că aceste definiții, pe lângă diversitatea lor posibilă în raport cu perspectivele sociologice de analiză, intervin şi criteriile diverse ce vor fi luate în considerație, cât şi diferențierea dintre definițiile conceptuale şi cele operaționale.

„Definiția conceptuală are în vedere desprinderea clasei de fenomene. În acest caz unitatea de referință (investigație) este însăşi clasa de fenomene în ansamblul său ca un domeniu existent ca atare. **Definiția operațională** are în vedere găsirea criteriilor necesare şi suficiente prin care elementele componente clasei de fenomene pot fi corect încadrate în sfera conceptului, respectându-se două reguli: 1) să nu rămână nici un element care, aparținând sferei conceptului (realității definite), să nu poată fi încadrat, pe baza criteriilor menționate, în această sferă; 2) să nu existe posibilitatea ca pe baza acestor criterii, acelaşi element să fie încadrat în mai multe clase de fenomene. În acest caz, unitatea de referință devine elementele componente clasei."[43]

Folosind clasica definiție (încadrarea în genul proxim şi precizarea diferenței specifice) vom stabili genul maxim ca fiind conceptul de instituție.

Instituțiile au fost şi ele definite în modalități diverse[44].

Termenul provine din verbul latin „instituto" ce înseamnă a clădi, a întemeia etc. Cel ce a dat termenului o circulație specială a fost Maurice Hausion, ce definea instituția „o idee privind o operă sau o întreprindere care se realizează şi durează juridic într-un mediu social."[45] Termenul a fost însă stabilit de către Emil Durkheim. După el, pentru ca să existe un fapt social „trebuie ca mai mulți indivizi să-şi amestece acțiunea lor şi din această combinație să fi rezultat un produs nou. Şi cum această sinteză are loc în afara fiecăruia dintre noi (pentru că în ea intră o pluralitate de conştiințe), ea are necesar drept efect să fixeze, să

---

[43] Hoffman Oscar, *Sisteme conceptuale operaționale în sociologie*, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1977, p. 63.

[44] *Dicționar sociologic* (Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr – coord.), Editura Babel, Bucureşti, 1993, pp. 302-303.

[45] Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, Tomul II, Casa Şcoalelor, Bucureşti, 1944, p. 301.

instituie în afara noastră anumite moduri de acțiune și anumite moduri de a judeca, ce nu depind de fiecare voință particulară luată în parte." Acest proces ne conduce spre conceptul de instituție „care exprimă destul de bine acest mod de a fi cu totul special". Astfel, spunea el, numim instituție „orice credință și orice mod de conduită instituit de colectivitate".

Parsons a tratat problematica instituțiilor în cadrul modelului său (A.G.I.L.), considerând instituția ca rezultând din activitățile determinate de anticipări stabile și reciproce între actori care intră în interacțiune. Parsons considera procesul de instituționalizare ca esențial pentru sociologie (ca expresie a teoriei sale funcționaliste ce punea accentul pe ordine). „Teoria sociologică (...) este, pentru noi, acel aspect al teoriei despre sistemele sociale care este interesată de fenomenul instituționalizării modelelor de orientare de valori în sistemul social, de condițiile acestei instituționalizări și ale schimbărilor în modele, de condițiile conformității cu sau ale devianței de la un set de asemenea modele și de procesele motivaționale în măsura în care acestea sunt implicate în toate acestea."[46]

Instituționalizarea unor standarde sau practici sociale apare, după el, „din punctul de vedere al oricărui actor din sistem. Este, atât un mod de satisfacere a propriilor dispoziții de necesitate, cât și o condiție de «optimizare» a reacțiilor altor actori semnificativi"[47].

Instituțiile (ca rezultat al proceselor de instituționalizare) se referă tocmai la aceste modele de comportare bazate pe valori în comun împărtășite și socialmente impuse.

Am putea spune că „o instituție constă într-un ansamblu complex de valori, de norme și uzanțe împărtășite de un anumit număr de oameni."[48]

Aceasta ar fi o definiție din perspective substanțialiste.

> Din punctul de vedere al constructivismului, instituțiile reprezintă un mod de stabilire și restabilire a unor relații umane pe baza unor valori, norme și reguli de conduită produse și acceptate de o anumită colectivitate prin negociere.

Dacă luăm conceptul de instituție ca gen proximal definirii organizației, în ceea ce privește diferența specifică ea poate fi stabilită pe baza unor criterii diverse.

Scopul comun este adesea luat în considerație. „**Organizații.** Instituții care permit societății să urmărească scopuri care nu ar putea fi realizate de către indivizi ce acționează separat."[49] Această definiție induce teza cooperării ca

---

[46] Parsons Talcott, Shils Edward A. (editori), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951, p. 552 (în Swanson G.E., *The Approach to a General Theory of Actions by Parsons and Shils*, în *Sociology*, Lipset Seymour Martin, Smelsen Neil J. (editori) Prentince-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 79.

[47] *Ibidem*, p. 79.

[48] *Dictionar de sociologie Larouse*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996, p. 137.

[49] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organizational Behaviour and Management*, Homewood, Boston, 1990, p. 657.

mecanism al organizării și eficiența acțiunii ca rezultat. „Organizațiile sunt caracterizate prin comportamentul lor orientat spre scop, iar ele urmăresc scopurile și obiectivele care pot fi realizate mai eficient și efectiv prin concentrarea acțiunii indivizilor și grupurilor."[50]

Coordonarea activităților apare în lucrările unor sociologi și manageri cunoscuți. Chester Barnard (1886-1901) – cunoscut ca unul din fondatorii teoriilor manageriale – definea organizația ca „un sistem de activități conștient coordonate a două sau mai multor persoane"[51]. Și A. Etzioni descria organizațiile ca „unități planificate, structurate deliberat, în vederea realizării unor scopuri specifice."[52] Mai precis, Porter, Lawler și Hackman au dat o caracterizare operațională a organizațiilor prin cinci aspecte: a) alcătuirea socială; b) orientarea spre scop; c) funcțiile diferențiate; d) coordonarea rațional intenționată; e) continuitatea în timp[53].

Determinarea organizațiilor prin scop (și, corelat, prin cooperare) exprimă, în genere, punctul de vedere funcționalist, sintetizat de către T. Parsons.

La Parsons, diferența dintre instituții și organizații nu este bine marcată, punându-se accentul pe instituții și, mai direct, pe procesul de instituționalizare. Rolurile cerute de societate impun o corespondență cu nevoile personalității, ceea ce exprimă procesul de instituționalizare, de coincidență a nevoilor personalității cu viziunile culturale ale unei societăți. „Aceleași sisteme de standarde valorice sunt instituționalizate în sistemele sociale și internalizate în personalități, iar acestea, la rândul lor, ghidează actorii în termenii orientării lor spre scopuri și reglementări de mijloace."[54] Conceptul de organizație este tratat de Parsons (în cadrul modelului său AGIL) în sfera dimensiunii „goal atteinment", dar se extinde și la celelalte trei dimensiuni. În acest fel, Parsons nu oferă o distincție explicită între organizații și instituții. Nici Max Weber nu face acest lucru, vorbind doar de organizații. Am văzut criteriul de definire al organizațiilor. La Weler, constă în existența unei autorități și în caracterul orientat al acțiunii. „Dacă există sau nu o organizație, aceasta este, în întregime, o problemă privind prezența unei persoane cu autoritate, cu sau fără un personal administrativ (...). Astfel, pentru scopurile noastre, organizația nu există în afara probabilității ca o acțiune orientată să aibă

[50] *Ibidem*, p. 3.

[51] Barnard Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, p. 73.

[52] Etzioni A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1964, p. 4.

[53] Porter L., Lawler E., Hackman J., *Behaviour in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975 (a se vedea Steers Richard, *Introduction to Organizational Behaviour*, Harper Collins Pub., New York, 1991, p. 298).

[54] Parsons Talcott, Shils Edward A., *Values, Motives and Systems of Action*, în volumul *Towards a General Theory of Action*, Parsons și Shils (ed.), Harper and Row, New York, 1951, p. 56.

loc (...). Pe de altă parte, atâta timp cât există o probabilitate a unei asemenea acțiuni, organizația, ca un fenomen sociologic, continuă să existe, în ciuda faptului că anumiți indivizi a căror acțiune este orientată în domeniul discutat pot să fie schimbați în totalitatea lor."[55] În acest cadru definițional, Weber include familia, asociațiile, bisericile, guverne, organizații teritoriale etc. „O ordine a organizației poate fi impusă nu numai membrilor săi, dar și unor nonmembri. Acest fapt este adevărat în special persoanelor care sunt legate de o anumită arie teritorială în virtutea rezistenței lor, a nașterii sau realizării unei activități. În acest caz, ordinea posedă o «validitate teritorială». O organizație care-și impune ordinea pe baza principiului teritorialității va fi denumită «organizație teritorială»."[56] Sunt și organizații politice (cum ar fi statul). „Dar este imposibil a defini organizația politică, inclusiv statul, în termenii scopului spre care este orientată activitatea sa."[57]

A defini organizațiile prin scop ne duce spre numeroase „înfundături":

- nu există un scop comun (unic) în cadrul membrilor tuturor organizațiilor. În fapt, avem multiple și chiar conflictuale scopuri. „Organizațiile au mulți și diferiți deținători de interese («stakeholders»). Deținătorii de interese sunt indivizi, grupuri și alte organizații care au interese în activitățile și rezultatele organizației. Prototipul deținătorului de interese este proprietarul sau deținătorii de acțiuni. Totuși, există mulți alți deținători de interese incluzând conducătorii, salariații, clienții, furnizorii, membrii comunității locale și guvernul local, de stat sau federal";[58]
- există, de asemenea, diferențe între scopurile oficiale și cele operative;
- unele organizații nu pot fi definite prin scop (Weber).

Speranția a încercat și el o operaționalizare a conceptului de instituție spunând: „Instituția este, așadar, o realitate socială care se caracterizează prin trei însușiri indispensabile: 1) e un total de acte intenționale coordonate, indispensabile; 2) coordonarea actelor e datorită convergenței lor spre un anumit scop colectiv sau sper un total sistematic de grupuri sociale; 3) coordonarea și unitatea actelor ce constituie fondul și esența unei instituții decurg din anumite norme fixe. Pornind de la aceste însușiri, putem defini instituția ca pe o sinteză de funcțiuni sociale, sub norme fixe, în vederea unor scopuri sau tendințe definite."[59]

---

[55] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1978, p. 49.
[56] *Ibidem*, p. 50.
[57] *Ibidem*, p. 55.
[58] Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press, New York, 1997, p. 121.
[59] Speranția Eugeniu, *op. cit.*, vol. II, p. 307.

Încercarea nu ne satisface, ea nefiind capabilă să facă distincția dintre instituții și organizații.

Putem încerca să scoatem din definiție conceptul de „instituție" drept gen proxim. Iată o încercare: „O organizație formală este o unitate socială deliberat construită cu activități coordonate explicit proiectate spre a contribui la realizarea unui scop declarativ."[60] Pentru a preciza specificitatea acestor „unități sociale", autorii adaugă: „O organizație este deosebită de alte grupări umane, cum ar fi familiile și grupurile de prieteni, prin structura sa internă – nivelele sale autoritare și sistemul formal de comunicare și control social – care coordonează și supraveghează continuu activitățile membrilor în realizarea scopurilor."[61] Aceste precizări, necuprinse în definiție, fac ca aceasta să-și piardă funcțiile sale cognitive și lucrative.

Organizațiile sunt, ca și alte realități sociale, rezultatul și expresia activităților umane. Dar, poate, tocmai acest fapt generează marile dificultăți de a le defini (ca și în alte situații). Conceptele sunt metafore sau – după Weber – tipuri ideale construite și ele de oameni în vederea cercetării și înțelegerii unor realități care nu se „suprapun" total conceptelor datorită complexității și puternicelor corelații dintre faptele sociale. Așa cum arătase M. Foucault, conceptele create de știință intră într-o practică disciplinatorie ce se bazează pe încercarea de a impune cunoașterii în general poziția privilegiată, autoritară, a științei ce caută să instituie monopolul dreptului de a vorbi în numele adevărului. Dar fiind o creație umană, știința însăși poate conține elemente false, poate promova concepte care nu se corelează cu procesele sociale reale (vom vedea cazul motivației).

Faptul că sociologia operează cu două concepte (instituții și organizații) nu este, prin sine însuși, un argument valid al diferențelor lor (a se vedea poziția lui M. Weber).

Ca atare, ar trebui să încercăm a urma un drum „pas cu pas" pentru a vedea dacă putem sau nu stabili o definiție universal valabilă a organizației.

a) Caracterul voluntar al adeziunii la organizație. Aceasta este o trăsătură în genere remarcată în precizarea specificității organizațiilor. Ea înseamnă că oamenii pot intra sau ieși din organizații pe baza actului propriu de deliberare și decizie. Dar această trăsătură trebuie luată în corelație cu capacitatea unei autorități (Weber) de a accepta sau respinge voința liberă a individului de aderare. Spre deosebire de sclavi, omul se angajează liber într-o întreprindere și o poate părăsi când dorește, **dar** pentru a fi primit în întreprindere trebuie acceptul

[60] Perrucci Robert, Knudsen Dean D., *Sociology*, West Publishing Company, St. Paul, New York, 1983, p. 255.
[61] *Ibidem*, p. 255.

autorității (ca angajare și repartiție de roluri și statute), iar autoritatea poate să-l concedieze (în limitele legale) contrar voinței sale. Totuși, într-o organizație membrii participă prin propria voință (spre deosebire de instituțiile totale – inclusiv – spitale de boli mentale, armată), unde intrarea și ieșirea nu mai depind de individ.

b) Individualizarea organizației în spațiu și gen de activitate. În spațiu, o organizație are o localizare anumită (sedii, filiale, clădiri etc.), spre deosebire de „organizațiile teritoriale" (Weber), care implică o localizare generică (întreg teritoriul unui stat). Totuși, procesele actuale dau o mare relativitate acestei caracteristici, apărând „organizații virtuale", „delocalizate" prin descentralizare, munca la domiciliu, corelarea prin rețele informatice etc. Specializarea și diferențierea funcțională (de care vorbea și Parsons) este reală, dar astăzi asistăm la un proces nou prin care se trece la organizații ce au o funcție principală și altele colaterale (întreprinderi ce au unități puternice, de cercetare și pregătire de personal, de exemplu).

c) Orientarea spre avantaje personale. Crearea organizațiilor este opera unui actor (sau un grup de actori) în vederea realizării unor câștiguri diverse. O întreprindere poate avea nenumărate funcții sociale (vorbindu-se, pe drept cuvânt, de „întreprinderea comunitară"[62], „întreprinderea cetățean", „întreprinderea de servicii"[63]), dar ea poate ființa – în cadrul unei economii de piață funcționale – doar în măsura în care asigură un profit proprietarului (sau deținătorilor de acțiuni). Atunci, însă, când vorbim de organizații de caritate, organizații voluntare sau chiar organizații politice această caracteristică nu mai funcționează (fapt relevat și de M. Weber). Caracteristica aceasta ar fi utilă în distingerea unor organizații (o întreprindere) de unele instituții (un minister) care au ca element comun prima trăsătură menționată de noi, dar a căror creare și menire este servirea societății și nu câștigul proprietarului (deținătorilor de acțiuni).

d) Factorul uman este restrâns la membrii organizației. Într-o întreprindere oamenii sunt salariații și conducătorii ce acționează asupra unor realități materiale sau cognitive. Într-o școală, profesorii se ocupă de elevi. Dar într-un spital de boli curabile, personalul se ocupă tot de oameni, iar aceștia vin tot în mod voluntar și temporar (dar dispare deosebirea între locul de rezidență și cel în care sunt tratați). Într-o închisoare, de pildă (ca instituție totală), spațiul instituțional închide tot mediul de viață al oamenilor „tratați", dar aici oamenii nu vin voluntar și pot rămâne pe perioade mari de timp (uneori pe viață).

---

[62] Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc, *Le monde sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwes, Paris, 1995, p. 329.

[63] Giarini Orio, Stahel Walter R., *Limitele certitudinii*, EDIMPRESS-CAMRO, București, 1996, p. 48.

Pot fi socotite spitalele organizații? Credem că da. Organizația s-ar referi însă la personalul angajat (și, eventual, patronii spitalului), pacienții aducând specificul „obiectului muncii" (în loc de a se „trata" substanțe sau cunoștințe, se au în vedere oamenii).

Discutând problema organizațiilor, Weber optează pentru o definiție operațională denumită „definiție recursivă" (Weber nu folosește acest termen), ce părăsește definiția prin gen proxim și diferență specifică (propriu definiției conceptuale) și apelează la precizarea caracteristicilor totale sau a cazurilor particulare ce se subsumează definiției. Așa am putea spune: conceptul de organizație se referă la cazurile particulare de: organizații economice, instructiv-educative, de cercetare, politice, religioase, de caritate și voluntare (nonprofit), sportive.

e) Caracterul autonom în nașterea și funcționarea sa. Această nouă caracteristică aduce un element important. Organizațiile sunt unități sociale create de către actorul social relativ independent și autonom în deciziile sale, spre deosebire de o organizație administrativă (Weber) creată de organe de putere anterior existente și superioare. Această caracteristică însă necesită lămuriri privind modul în care ar putea să se refere și la organizații – chiar în economia de piață – cu caracter public (de stat sau locale). Pentru acest ultim caz, trebuie să luăm în considerație faptul că organizațiile publice (de stat sau dependente de organele puterii locale) în economia de piață trebuie să funcționeze și ele autonom pentru a face față competiției generale. Rămâne însă de precizat modul în care apar, de exemplu, întreprinderile „socialiste", unde cel ce creează și hotărăște este statul.

> Am putea conchide că o organizație este o instituție care are drept trăsături specifice faptul că: a) implică adeziunea liberă (voluntară) a membrilor săi; b) presupune o activitate relativ specializată; c) conținutul său se referă la membrii săi, deși ea poate lucra și cu alți indivizi reprezentând domeniul lor de activitate specializată; d) prezintă un caracter relativ autonom privind nașterea și funcționarea sa.

Discuțiile pot continua, confirmând ideea că „nu există nici o teorie cu privire la societate referitoare la organizație"[64].

În raport cu această caracterizare (ca un fel de definiție recursivă), putem răspunde la unele întrebări, cum ar fi:

- **Când apar organizațiile?** atunci când se creează condițiile societale ale comportamentului liber, autonom al unor membri ai societății (de exemplu: școlile din Grecia Antică, cum ar fi cele ale lui Platon și Aristotel, atelierele meșteșugărești din feudalism, școlile religioase buddiste din India[65] etc.).

[64] Ehlert Wiking, *Organization and Democracy*, în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization* (International Sociological Association), Copenhaga, 1996, p. 105.
[65] Hesse Herman, *Siddhartha*, Editura Rao, București, 1996.

- **De ce apar organizațiile?** atunci când oamenii (o parte sau întreaga societate) devin liberi și autonomi în deciziile lor, ei caută să-și realizeze propriile lor interese și preferințe prin activități independente. În acest caz, fie că ei vor crea organizații, fie că vor intra ca membri ai acestora. În acest sens, putem vorbi de faptul că organizațiile urmăresc un scop (al celui ce o creează) și implică o cooperare (între membrii săi ce au aderat voluntar și, de aceea, sunt dispuși să coopereze). Crearea liberă a organizațiilor este o dimensiune esențială. Și în condițiile în care oamenii (cel puțin o parte) erau lipsiți de libertate, ei participau la activități specializate, puteau coopera, realizau scopul acțiunii, dar nu putem vorbi de organizație. De exemplu, construirea piramidelor din Egipt nu s-a realizat prin organizații economice, ci prin organizări ale muncii nelibere, forțate.
- **Cum apar organizațiile?** Prin decizii libere și autonome ale unor actori sociali deținători de resurse sau având acces la resurse și conformându-se unor norme și reglementări oficiale (specific instituțiilor).
- **Cum se schimbă organizațiile?** Așa cum vom vedea, în alt capitol, schimbarea are loc prin două tipuri de procese corelate. Primul se referă la acțiunea prioritară a mediului exterior asupra organizației, obligând actorii liberi și autonomi să ia decizii pentru a rezista presiunilor „din afară". Al doilea, are în vedere inițiativa „din interior" a organizației pentru a mări puterea de competitivitate a acesteia. În ambele cazuri, vedem, elementul-cheie rămâne actorul liber și autonom în deciziile sale, capabil a lua hotărâri pe cont propriu.
- **Cum se explică diferențierea organizațiilor?** Funcționalismul (T. Parsons) explică diferențierea organizațiilor ca un mod de răspuns la cerințele diverse ale societății. „Pentru a satisface imperativele funcționale ale adaptării, realizării scopurilor, integrării și continuității ei ca sistem social, orice societate se structurează în patru subsisteme: economic, politic, comunitar și socializator. Relațiile dintre aceste patru subsisteme (structuri) se desfășoară după legea ierarhiei cibernetice: părțile cele mai bogate în energie dețin cel mai mic volum de informație și sunt factori de condiționare a acțiunii, în timp ce părțile bogate în informație sunt sărace în energie, având însă rolul de factori de control ai acțiunii."[66]

Pentru teritoriile constructiviste, actorii sociali au inițiativa acțiunii, diferențierea (specializarea) fiind o decizie liberă în vederea sporirii gradului de

[66] Parsons Talcott, *The Social System*, The Free Press, New York, 1951, p. 205.

adaptare, flexibilitate şi concurenţă. Trecerea, azi, de la întreprinderi mari spre unităţi mici autonome şi specializate este o tendinţă majoră a teoriilor manageriale.

- **Dilemele organizaţiei.** Confruntarea între actorii liberi şi autonomii, pe de o parte, între aceştia şi mediu (inclusiv celelalte organizaţii), pe de altă parte, este direct corelată de modul de definire, propus, al organizaţiei.

Capacitatea deciziilor libere şi autonome din „interiorul organizaţiei" explică aceste dileme. „Managerii, adesea, proiectează şi reproiectează structuri de management, repartizează responsabilităţi şi resurse diferite diviziilor şi departamentelor. Deciziile cu privire la structura de management creează o serie de dileme care trebuie rezolvate dacă organizaţiile sunt conduse în mod efectiv."[67]

Sunt prezentate următoarele „dileme": a) centralizare faţă de descentralizare; b) eficienţă faţă de efectivitate; c) profesionalism faţă de management; d) control faţă de adeziune; e) schimbare faţă de stabilitate.

Alţi actori prezintă dilemele sub o altă formă[68]: a) reprezentativitate faţă de profesionalism; b) răspundere multiplă sau difuză; c) supraveghere şi control faţă de parteneriat; d) administrare sau strategie.

Dacă această modalitate de rezolvare a problemei definiţiei organizaţiei este sau nu utilă se va vedea pe parcursul lucrării.

2.3. Viziuni asupra omului în organizaţie

Ce studiază, în fond, sociologia organizaţiilor? Iată, de fapt, o întrebare fundamentală. La această întrebare (explicită sau implicită) s-au dat răspunsuri diferite. Aşa cum am văzut, teoriile substanţialiste pun accentul pe cercetarea organizaţiilor ca realităţi sociale date. De aici decurg problemele concrete: structura şi funcţiile organizaţiilor, care organizare e mai bună, cum se schimbă şi se conduc organizaţiile, ce trebuie să facă oamenii pentru a se integra în organizaţii şi a avea o activitate normală etc. Teoriile interpretativ-simbolice consideră organizaţiile ca fiind creaţii umane şi, de aceea, se vor preocupa de probleme, cum ar fi: formarea reprezentărilor oamenilor despre organizaţii, negocierea socială în procesele de instituire a organizaţiilor, cum se trece de la reprezentarea despre organizaţie la crearea organizaţiilor, dependenţa motivaţiilor de concepţiile oamenilor şi acţiunea managerului ca agent în slujba salariaţilor. În sfârşit, deconstructivismul se va întreba: dacă oamenii creează organizaţiile, de ce

[67] Carnall Colin A., *Managing Change in Organizations*, London, New York, 1995, p. 23.

[68] Conforth Chris, *The Governance of Non-profit Organizations*, în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organizations*, p. 60.

acestea au, adesea, efecte negative asupra oamenilor, în ce cadre sociale reale construiesc oamenii organizațiile, cum putem asigura organizațiile democrate să existe în mod real etc.

Vedem deci că, într-un fel sau altul, sociologia organizațiilor trebuie să se ocupe de oameni, de raportul lor cu organizația, și, mai pe larg, cu realitatea (naturală și socială).

A spune acest lucru ridică însă o altă problemă: care va fi optica sociologiei organizațiilor? Va studia ea ceea ce cred și fac oamenii în organizație sau ceea ce teoria sociologică consideră că ar trebui să creadă și să facă aceștia? Considerăm că aceasta este o falsă dilemă. De fapt, ceea ce statuează sociologia ca reprezentând modul în care oamenii își construiesc comportamentul lor organizațional este și ceea ce se petrece real atunci când oamenii se comportă într-un mod sau altul în organizație. Dar nu este această teză expresia unui cerc vicios? Cum pot sociologii să prezinte comportamentul uman altfel decât prin teoriile lor despre acesta? Iată de ce ajungem la același rezultat ca atunci când am discutat viziunea generală despre organizații. Vom găsi că avem de-a face cu teorii (paradigme) alternative și complementare (excluzând pe cele false) cu privire la locul și rolul omului în organizație.

Făcând o incursiune în istoria societății, vedem că reprezentările despre om s-au schimbat radical[69]. Omul s-a conceput pe sine însuși prin prisma viziunilor sale culturale, iar sociologia, chiar de la apariția sa, a întărit această construcție socioculturală asupra omului. Omul nu apare în sociologie (și în cea organizațională) ca o realitate neutră cognitiv și valoric, nu este nici doar „corp" și nici doar „individ".

2.3.1. Omul religios

Este demn de reținut că la originea sa, sociologia se dorea direct legată de religie. Durkheim preciza clar fundamentala implicare a religiei în constituirea vieții sociale. Teza conștiinței colective are o puternică încărcătură spirituală ce poate uni sociologia de viziunea religioasă într-o teorie unitară. Astfel, „întâia problemă a sociologiei nu sunt instituțiile, nici structurile sociale, ci cadrele trăirii colective, care sunt totodată cadre de actualizare a «latențelor sufletești» (...). Sociologia este știința acestor cadre noologice sau spirituale, care se actualizează proporțional cu intensitate trăirilor spirituale, individuale și colective, dar care se pot și dezactualiza atunci când această intensitate scade oricând asemenea trăiri sunt derivate (recanalizate) de la rânduiala Creației.[70]"

---

[69] Nu ne propunem a prezenta aici această interesantă istorie a concepțiilor noastre despre noi înșine. A se vedea Cassirer Ernst, *Eseu despre om*, Editura Humanitas, București, 1994.

[70] Bădescu Ilie, *Noologia. Cunoașterea ordinii spirituale a lumii; system de sociologie noologică*, Editura Valahia, București, Colecția Euxim, 2002, p. XXV.

Această legătură între procesul de naştere a sociologiei şi fundamentul vieții sociale şi religie este remarcabil. Durkheim a înțeles că, pe măsură ce intensitatea conştiinței comune se accentuează în conştiința individului, devine tot mai nemijlocit corelată religiei. „Religia este, în definitiv, sistemul de simboluri prin care societatea îşi capătă conştiința de sine; este modul de a gândi specific ființei colective. Iată deci un vast ansamblu de stări mintale ce nu ar fi produse dacă conştiințele particulare nu s-ar fi unit, care rezultă din această unire şi s-au adăugat la cele ce derivă din naturile individuale."[71] Durkheim mai precizează: „În fond, conceptul de totalitate, conceptul de societate şi cel de divinitate nu sunt, după toate aparențele, decât aspectele diferite ale uneia şi aceleiaşi noțiuni. " După el, aproape toate instituțiile sociale s-au născut din religie, încât se poate spune că „religia a zămislit tot ce e esențial în societate."[72] „Individul devine tot mai religios, conştiința colectivă ea însăşi se transformă, în locul acela, în conştiință religioasă."[73]

Ne vom referi, ulterior, la Max Weber, care a scris o valoroasă lucrare bazată pe teza rolului prim al concepțiilor religioase însuşite de oameni în evoluția societății. Ceea ce aduce Weber în plus constă în evidențierea unor procese sociale fundamentale (naşterea capitalismului occidental) sub directa incidență a concepțiilor religioase.

Weber pune în evidență ceea ce am putea denumi prin sintagma „omului religios", în sensul omului care se comportă practic conform principiilor unei religii. „Una din părțile constitutive ale spiritului capitalist modern şi nu numai ale acestuia, ci şi ale culturii moderne, modul de viață rațional pe baza ideii de profesie, s-a născut (...) din spiritul ascezei creştine."[74]

Omul religios al creştinismului este cel ce prețuieşte munca şi obținerea unor câştiguri pe căi morale şi legale, cel ce va da sens organizațiilor moderne şi întreprinderilor capitaliste. Între „spiritul capitalismului" şi „spiritul religiozității" există o corespondență directă. „Şi dacă totuşi folosim aici expresia provizorie de «spirit al capitalismului modern» pentru mentalitatea care aspiră în mod profesional, sistematic şi rațional la un câştig legitim (...), acest lucru se întâmplă din motivul istoric că respectiva mentalitate şi-a găsit în întreprinderea capitalistă modernă forma cea mai adecvată, iar, pe de altă parte, întreprinderea capitalistă a găsit în ea forța motrice spirituală cea mai adecvată."[75]

---

[71] Durkheim Emil, *Le Suicide*, PUF, Quadrige, Paris, 1983, p. 353 (a se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. I, Editura ANTET, Bucureşti, 1998, p. 178.

[72] A se vedea Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, Tomul I, Editura Casa Şcoalelor, Bucureşti, 1944, pp. 440-441.

[73] *Ibidem*, p. 46.

[74] Weber Max, *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1993, p. 180.

[75] *Ibidem*, p. 48.

Viziunea religioasă reprezintă o majoră „definiție a situației" care implică, pe de o parte, luarea în considerație a „omului religios" ca un tip de actor social și, pe de altă parte, o înțelegere generală a organizațiilor ca realitate socială supusă determinantelor specifice.

Actorul social animat de credința religioasă va avea un sistem motivațional specific și, de aceea, comportamentul său organizațional va răspunde unor stimulente cu totul specifice. Principiul (datoria) fundamental „iubește pe aproapele tău ca pe tine însuți", trăit și aplicat, generează o practică socială pe care sociologia omului în organizație trebuie să o ia în considerație, pentru a elabora o teorie direct legată de o realitate. O sociologie a organizațiilor va implica cerința expresă de a se studia comparativ diversitatea viziunilor religioase despre lume în modul de a se construi actorii sociali ai unei culturi specifice[76].

Omul religios este o perspectivă esențială în elaborarea sociologiei omului în muncă. Acest fapt nu epuizează însă modalitățile de a studia și trata omul.

Știința vine să aducă aspecte complementare importante. Dar știința este ea însăși o construcție socioculturală umană și, de aceea, poartă amprenta efectelor unor mari valențe benefice, dar și a unor deficiențe.

Abordarea critică (deconstructivistă) a științei (despre care am spus câteva cuvinte anterior) se impune și atunci când dorim a elucida ce este omul și cum se comportă el în organizație.

Dintre marile deficiențe constructive ale științei se cere a sublinia fragmentarismul ei[77]. În procesul formării lor, prin desprinderea treptată de filosofie, științele și-au delimitat obiectul lor de studiu căutând a-și preciza diferențele față de alte discipline[78]. Fragmentarismul (de principiu „știință lângă știință") a dus la pierderea viziunii unitare asupra realității (existente la Aristotel) și, până la urmă, și la **fragmentarizarea omului.** Omul real încetează de a mai fi obiectul științelor fragmentarizate.

Așa se explică apariția unor viziuni unilaterale despre om, care trebuie luate în limitele relative ale parțialității lor.

2.3.2. „Omul economic" – viziunea utilitaristă

Ne apare ca un „prototip" al unei viziuni fragmentare și parțiale. Conceptul de „homo oeconomicus" a fost introdus de Pantaleone[79] și de atunci a constituit obiectul unor susținute dezbateri.

---

[76] Dumont Louis, *Eseu despre individualism – o perspectivă antropologică asupra ideologiei moderne*, Editura C.E.U., București, 1996, p. 38 (și altele).

[77] Hoffman Oscar, *Știință, tehnologie, valori*, Editura Lumina Lex, București.

[78] Așa a procedat și Emil Durkheim când a precizat diferențele sociologiei de alte discipline, cu deosebire de psihologie.

[79] A se vedea Buzărnescu Ștefan, *Istoria doctrinelor sociologice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, p. 20.

Din punct de vedere filosofic, viziunea „omului economic" își are originea în lucrările unor gânditori de felul lui T. Hobles (1588-1679). După acesta „găsim, deci, în natura omenească trei principale cauze ale discordiei: în primul rând concurența, în al doilea rând neîncrederea, în al treilea rând gloria. Prima îi împinge pe oameni să se atace pentru a-și asigura câștigul, a doua pentru a fi în siguranță și a treia pentru a-și crea o reputație. Concurența determină întrebuințarea violenței pentru ca unii să stăpânească persoana altora (...), a doua (neîncrederea) îi face pe oameni să întrebuințeze forța pentru a se apăra, a treia (gloria) pentru nimicuri."[80]

Viziunea omului economic străbate întreaga teorie și practică a lui F. Taylor (despre care vom vorbi separat).

Omul individualist, egoist, motivat doar de interesele sale economice apare în teoria lui Adam Smith (1723-1790). „Astfel, după cum fiecare individ încearcă, pe cât posibil, să-și utilizeze capitalul în dezvoltarea activității interne și a îndruma această activitate în așa fel, încât produsele ei să aibă cea mai mare valoare, tot așa fiecare individ urmărește, fără îndoială, ca să facă venitul anual al societății cât se poate de mare. În mod obișnuit, ce e drept, el nu intenționează promovarea interesului public, și nici nu știe cu cât contribuie el la această promovare. Atunci când preferă să sprijine activitatea indigenă, iar nu pe cea străină, el urmărește numai să-și asigure capitalul său; iar îndrumând acea activitate așa încât să producă cea mai mare valoare posibilă, el urmărește numai câștigul său, astfel, în acest caz, ca și în multe altele, el e condus de o mână invizibilă ca să promoveze un scop ce nu face parte din intenția lui."[81]

Teoria utilitaristă a exprimat această viziune asupra omului[82]. Ideile lui A. Smith privind egoismul uman și principiul „mâinii invizibile" a pieților (fundamentând liberalismul clasic al „teoriei laissey-faire-ului capitalist" inițiat, după cum se știe de A. Smith) au generat liberalismul clasic bazat pe teza actorului individual rațional. Omul economic devine întreprinzătorul capitalist ce se **folosește** de capitalul său pentru satisfacerea nevoilor sale.

Parsons a numit această teorie liberală a secolului XIX „utilitarism", dându-i o susținută critică. „Pentru Parsons, exemplul prototip al unei asemenea gândiri utilitariste este teoria economică clasică care prezintă actorul economic ca fiind motivat doar de prețul scăzut. Dacă un bun devine prea scump, actorul economizant («economizing actor») nu-l va cumpăra."[83]

---

[80] Hobbles Thomas, *Leviathan sau materia, forma și puterea unui stat ecleziastic și civil*, din volumul *Bacon, Morus, Hobbes, Locke*, Editura de Stat pentru Literatură Științifică și Didactică, București, 1951, p. 111.

[81] Smith Adam, *Avuția națiunilor*, vol. I, Editura Academiei RPR, București, 1962, p. 305 (prima ediție a cărții a apărut în anul 1776).

[82] Rădulescu Sorin, *Homo sociologicus. Raționalitate și iraționalitate în acțiunea umană*, Editura Șansa, București, 1994, p. 116.

[83] Ivanciu Nicolae-Văleanu, *Istoria gândirii economice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992, p. 54.

Viziunea omului economic își găsește numeroși critici. John Stuart Mill (1806-1873), adept de frunte al lui Auguste Comte, oferă un model global de analiză a societății. „Nu există nici un fenomen social care să nu sufere, mai mult sau mai puțin, influența tuturor celorlalte elemente ale stării aceleași societăți și, prin urmare, a tuturor cauzelor care înrâuresc asupra celorlalte fenomene sociale contemporane cu el (...). Credința religioasă, filosofia, știința, artele frumoase, artele industriale, comerțul, navigația, guvernarea, sunt toate într-o strânsă dependență mutuală."[84]

Critica dată de T. Parsons utilitarismului omului economic este meritorie. El arată că teza conform căreia interesele individuale și calculul economic duc automat la satisfacerea cerințelor publice este falsă, conflictele sociale apărând tocmai din cauza acestui mecanism lăsat la „libera autoreglare". Mai mult, utilitarismul bazat pe calculul economic și totala autonomie a individului au dus la unele atacuri antiintelectualiste[85]. Utilitarismul presupune că actorii sunt orientați doar spre probleme de adaptare față de condițiile externe spre a da răspunsuri conform normei eficacității, ceea ce elimină aspecte umane, cum ar fi efortul, intenția, interpretarea etc. Referindu-se la prețurile mărfurilor și la oferta și cererea colectivă, se presupune că putem prezice răspunsul indivizilor într-un mod determinat. Această viziune, arată Parsons, duce la o contradicție în teoriile utilitariste, la o variantă „colectivistă" a utilitarismului, ce intră în conflict cu presupozițiile de bază și generează așa-zisa dilemă utilitaristă. „Dacă utilitarismul dorește să mențină subiectivitatea și libertatea, trebuie să rămână individualist. Dacă el dorește să explice ordinea într-un mod pozitiv, trebuie să elimine actorul și revine la sublinierea elementelor imuabile ale interacțiunii umane, fie la ereditate (instincte biologice), fie la mediu (condiții materiale)."[86]

Aceste remarci ale lui Parsons se cuvin a fi luate în seamă. „Omul economic" este o abstracție ce poate fi folosită doar ținând seama de limitele ei. Uneori, omul acționează practic determinat de calculul economic (al prețului) nu pentru că nu ar fi capabil de alte tipuri de decizie, ci pentru că o serie de alți factori (majoritatea noneconomici) îl fac să se rezume la calculul economic (cost – beneficiu).

Așa se petrec, adesea, lucrurile în cadrul producției și consumului de masă. În aceste condiții, salariatul este motivat prin salariu, iar consumul este bazat pe prețul cât mai mic. Dar salariatul motivat prin salariu (Taylor) nu încetează de a avea și alte cerințe și sistemul de apreciere și decizie, dar acestea nu sunt activate dintr-o serie de cauze. Omul își definea situația sa ca fiind interesat de câștig și

[84] Mill John Stuart, *A System of Logic*, Longmans, London, 1856 (a se vedea Speranția Eugeniu, *Introducere în sociologie*, Tomul I, Casa Școalelor, București, 1944, p. 173).
[85] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, Free Press, New York, 1937, p. 5.
[86] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 26.

doar așa putea fi el motivat prin câștig. Practica muncii bazate pe câștig nu ne permite a elabora o teorie ce reduce omul la un calculator elementar pe principiul cost-beneficiu. Managementul taylorist (vom vedea) a aplicat o idee (a motiva omul prin câștig) fără a putea demonstra că omul este doar o ființă motivabilă, în genere, prin câștig. Dovada acestui fapt constă în criza managementului taylorist și a producției de masă datorate schimbării definirii situației de către oameni (ce nu mai sunt satisfăcuți doar cu motivația salariului și cu mărfurile competitive prin prețul mai mic)[87].

Omul economic poate fi un personaj important al organizațiilor de care va trebui să ținem seama. Modelul „omului economic" (înțeles ca un aspect practic și nu constitutiv) cuprinde un adevăr parțial, negeneral și negeneralizabil, dar real.

„Omul economic" rămâne o metaforă ce trebuie înțeleasă în limitele sale. „Invocarea diferitelor metafore ne permite de a vedea ambiguitatea ca o problemă inerentă organizației."[88]

O analiză critică a omului economic (din perspective deconstructiviste) a fost dată de Michael Foucault care a arătat că, în calitatea sa de ființă limitată (moartea este permanent implicată în viață), omul muncește pentru a îndepărta, pe cât posibil, moartea[89]. În acest context, omul economic își are o realitate în situația celui care este obligat să-și asigure mijloacele existenței sale pentru a-și întreține viața. „Omul economic nu este cel care își reprezintă propriile nevoi și obiecte capabile să le satisfacă, ci acela care își petrece, își consumă și își pierde până la urmă viața încercând să se sustragă iminenței morții."[90]

Sub acest aspect, sociologia trebuie să ia în considerație tipul omului economic ca un caz particular și parțial.

2.3.3. Omul rațional – viziunea weberiană

Max Weber (1864-1920) a prezentat un tip ideal asupra omului bazat pe paradigma raționalității în condițiile capitalismului. „Weber privește generalizarea comportamentului rațional ca fiind dinamica centrală a societăților capitaliste occidentale (...). În particular, impactul criteriului rațional asupra acțiunii economice a fost, pentru Weber, factorul decisiv care a deosebit capitalismul industrial modern de formele mai tradiționale ale societății."[91]

---

[87] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, p. 46.

[88] Drummond Helga, *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 55.

[89] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, p. 32.

[90] Foucault Michel, *Cuvintele și lucrurile*, Editura Univers, București, 1990, p. 305.

[91] Fincham Robin, Rhodes Peter, *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press Inc., New York, 1999, p. 255.

Raționalitatea apare ca o stare istorică și concretă, și nu ca o definiție substanțială a omului și societății în genere. Din punct de vedere organizațional, raționalitatea se referă la folosirea unor proceduri formale de control în întreprindere.

Din punctul de vedere al omului, raționalitatea implică trecerea de la comportamentul tradițional spre cel urmărind câștigul tot mai mare. „Spiritul capitalismului", definit de Weber ca urmărirea profesională, sistematică și rațională a unui câștig legitim, este îmbiat și stimulat de „spiritul de câștig" ce câștigă și pe salariat. Tradițional, omul nu urmărea câștigul cât mai mare prin muncă cât mai multă. „Câștigul suplimentar îl atrăgea mai puțin decât munca mai puțină. El nu se întreabă cât ar câștiga pe zi dacă ar presta cantitatea de muncă maxim posibilă, ci cât ar trebui să muncească pentru a câștiga cele 2 și 1/2 mărci pe care le încasa până atunci și cu care își satisfăcea nevoile tradiționale. Omul acceptă, prin natura sa, să câștige nu bani mai mulți și tot mai mulți, ci să trăiască pur și simplu, să trăiască așa cum este obișnuit și să câștige cât are nevoie pentru aceasta."[92]

Muncitorul, în condițiile noi, va urmări și el câștigul cât mai mare printr-o muncă tot mai mare.

Raționalismul economic este specific culturii occidentale a capitalismului[93].

Nu trebuie însă confundată problema raționalizării economiei cu cea a omului rațional.

Pentru actorul social, raționalitatea are în vedere faptul că omul dă totdeauna un sens conduitei sale. „Vom vorbi de «acțiune» în măsura în care individul activ atașează un înțeles subiectiv comportamentului său – fie el evident («overt») sau nu («covert»), omisiune sau achiziție."[94]

După Weber, acțiunea socială, ca orice acțiune, poate fi orientată în patru direcții:

a) rațional-instrumentală „determinată de așteptări spre un comportament privind obiectele în mediu și alte ființe umane; aceste așteptări sunt folosite drept «condiții» sau «mijloace» pentru realizarea scopurilor calculate și urmărite rațional de actor."[95]

b) rațional-valorică „determinată de o încredere conștientă în valoarea în sine a comportamentului etic, estetic, religios sau de altă natură, independent de perspectivele sale de succes."[96]

c) afectivă (în special emoțională) „determinată de stările sentimentale și afective ale actorului."[97]

---

[92] Weber Max, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, p. 44.
[93] *Ibidem*, p. 16.
[94] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1978, p. 4.
[95] *Ibidem*, p. 24.
[96] *Ibidem*, pp. 24-25.
[97] *Ibidem*, p. 25.

d) tradițională „determinată de obiceiurile adânc înrădăcinate"[98] (cum ar fi și incitarea, obișnuința, atașamentul față de forme de comportament uzuale etc.).

Primul tip de acțiune (rațional-instrumentală) apare „atunci când scopul, mijloacele și rezultatele secundare sunt cu toate rațional luate în seamă și cântărite. Aceasta implică considerarea rațională a mijloacelor și scopurilor alternative, a relațiilor dintre scop și consecințele secundare, și, în final, a importanței relative a diferitelor scopuri posibile. Determinarea acțiunii fie în mod afectiv, fie tradițional este, astfel, incomparabilă cu acest tip. Alegerea între scopuri și rezultate alternative și conflictuale poate fi bine determinată în mod rațional-valoric. În acest caz, acțiunea este rațional instrumentată în raport cu alegerea mijloacelor. Pe de altă parte, actorul poate, în loc să decidă între scopuri alternative și conflictuale în termenii orientării raționale față de un sistem de valori, să ia, pur și simplu, aceste scopuri drept dorințe subiective date și să le ordoneze pe o scală a urgenței relative conștient evaluate. El își poate, astfel, orienta acțiunea pe această scală a urgenței în așa fel, încât să fie satisfăcut pe cât posibil în termeni de urgență, așa cum formulează principiul «utilității marginale». Acțiunea rațional-valorică poate, astfel, avea relații diferite cu acțiunea rațional-instrumentală. Din acest ultim punct de vedere, raționalitatea valorică este totdeauna rațională. Într-adevăr, cu cât valoarea spre care se orientează acțiunea este mai aproape de statutul unei valori absolute, cu atât mai mult acțiunea este mai „irațională" în sensul anterior precizat (...). Orientarea întregii acțiuni spre realizarea rațională a scopurilor fără o relație cu valorile fundamentale este, desigur, în mod esențial, doar un caz limită."[99]

Aceasta este adevărata poziție a lui Weber. El chiar menționează: „Ar fi foarte neobișnuit să găsim cazuri concrete de acțiune, în special de acțiune socială, care să fie orientate doar în raport cu unul sau altul din aceste tipuri. Mai mult, această clasificare a modului de orientare a acțiunii, în nici un caz, nu epuizează posibilitățile existente în acest domeniu, ci doar formulează, într-o formă pur conceptuală, unele tipuri sociologic importante față de care acțiunea reală este, mai mult sau mai puțin, aproximativ corelată sau, în termeni mai obișnuiți, care constituie elementele sale."[100]

Rezultă că Weber nu neagă elementele nonraționale în comportamentul uman. Teza raționalității se referă doar la un tip ideal și, în conformitate cu părerile sale, nu poate fi luată ca expresie directă a realității. În cercetările sale (a se vedea lucrarea „Etica protestantă și spiritul capitalismului"), Weber nu mai ține seama de tipul ideal al raționalității, evidențiind implicarea elementelor afective, valorice, legate de credință etc.

---

[98] *Ibidem*, p. 25.
[99] *Ibidem*, p. 26.
[100] *Ibidem*, p. 26.

Dacă totuşi vorbim de tipul raţionalităţii, atunci se cuvine a accentua că el este, ca orice tip ideal, rezultatul unei abstracţii ce omite o serie de caracteristici.

Ipoteza tipului omului raţional face abstracţie de două categorii de caracteristici ale comportamentului uman:

- pe de o parte, omite implicarea elementelor religioase, sentimentale, afective, estetice etc. în deciziile umane (fapt ce devine tot mai important în actualele condiţii de trecere spre un comportament economic de tip postmaterialist);
- pe de altă parte, omite procesele concrete chiar ale deciziei raţionale.

Această a doua abstractizare implică două ipoteze: a) omul poate cunoaşte toate alternativele posibile, are o informaţie totală asupra contextului supus deciziei; b) omul este capabil să ia măsura cea mai bună prin evaluarea alternativelor şi evaluarea tuturor efectelor posibile (pozitive şi negative) ale deciziilor.

Critica acestui model a fost dată, într-o primă abordare, de laureatul Premiului Nobel, Herbert Simon[101]. Este vorba de **teoria raţionalităţii limitate.**

2.3.4. Raţionalitatea limitată

Simon a susţinut că pretenţia de raţionalitate în organizaţie este limitată prin:

- informaţia incompletă şi limitată;
- complexitatea problemelor;
- capacitatea limitată a omului de a prelucra informaţia;
- timpul limitat disponibil în procesul de luare a deciziei;
- caracterul conflictual al preferinţelor celor ce iau decizii în organizaţii în ceea ce priveşte scopurile organizaţionale[102].

Modelul raţionalităţii limitate presupune că, în anumite condiţii, deciziile se iau pe baza unei informaţii limitate şi folosindu-se de o tehnologie mai simplă decât ar cere-o complexitatea problemelor, pe de o parte, şi, pe de altă parte, deciziile se iau, adesea, în condiţii de ambiguitate generate de caracterul conflictual al scopurilor.

Modelul a fost operaţionalizat de către James Thomson printr-o matrice ce defineşte patru situaţii de luare a deciziilor (figura nr. 2.2).

---

[101] Simon Herbert A., *A Behavioral Model of Rational Choice*, în Simon Herbert, *Models of Man*, John Wiley, New York, 1957; Simon Herbert A., *Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Scince*, American Economic Review, nr. 49, 1959.

[102] Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997, p. 274.

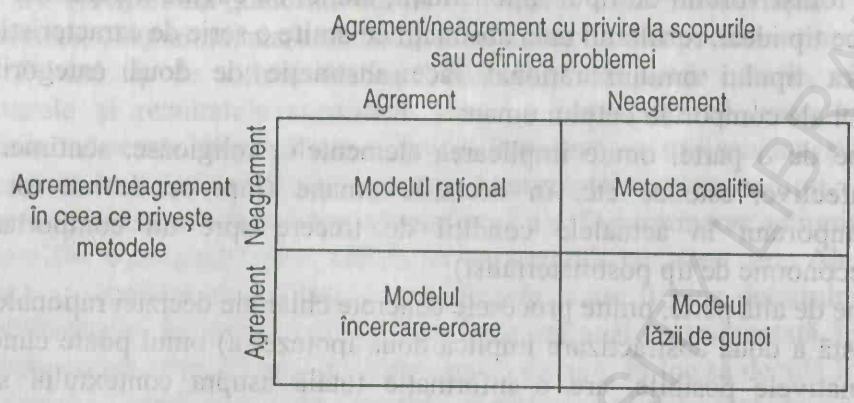


Figura nr. 2.2. *Matricea condițiilor diferite în procesele de luare a deciziei*[103]

March și Simon[104] consideră că actorii nu caută, în fapt, soluția optimă, ci aceea mai satisfăcătoare în raport cu unele criterii valorice și percepția asupra realității, integrând, astfel, factorii iraționali în luarea deciziilor. „Noțiunea de raționalitate limitată, la care recurg March și Simon, exprimă, tocmai, ideea că, în materie de luare a unei decizii, fiecare se oprește la prima soluție satisfăcătoare."[105]

2.3.5. V. Pareto și opțiunile logice și nonlogice ale omului

O perspectivă mai aproape de omul real a fost elaborată de Vilfredo Pareto (1848-1903), în cadrul unui interesant mod de a concepe și studia societatea, ce va lua în considerație elemente componente omise sau mai puțin tratate de alții. „Forma societății este determinată de toate elementele care acționează asupra ei și asupra cărora ea reacționează, putând vorbi deci de o dependență mutuală (...). Numărul acestor elemente este extraordinar de mare, dar le putem lua în calcul doar pe cele mai importante, considerând însă că dependențele lor mutuale constituie un sistem pe care îl vom denumi sistem social (...). Sistemul social este compus din anumite molecule, care conțin reziduuri, interese, derivați și anumite tendințe (...), iar dependența mutuală a acestora se realizează în patru cicluri, care rezultă din combinarea reziduurilor, intereselor, derivațiilor, eterogenității sociale și circulației elitelor."[106]

[103] *Ibidem*, p. 276.
[104] March James, G. Simon, Herbert A., *Organization*, John Wiley and Sons, New York, 1958.
[105] Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Editura POLIROM, București, 1998, p. 39.
[106] Pareto Vilfredo, *Traité de sociologie générale*, vol. 2, Loussane, Libraire Payot, Paris, 1919, p. 1316 (a se vedea Buzărnescu Ștefan, *Istoria doctrinelor sociologice*, p. 37).

Distincția de bază în teoria sa constă în departajarea acțiunilor logice de cele nonlogice. „Numim «acțiuni logice» operațiunile care converg logic către scopul fixat, nu numai în raport cu subiectul care efectuează operațiunile, dar și pentru cei care au cunoștințe mai vaste; adică acțiunile care au subiectiv și obiectiv sensul explicat anterior. Celelalte acțiuni sunt denumite «nonlogice», ceea ce nu înseamnă ilogice."[107]

Originalitatea lucrării lui Pareto constă în analiza elementelor „nonraționale" ale acțiunii umane[108].

Reziduurile sunt atât o parte constitutivă a experienței umane, cât și partea constantă dintr-un fenomen social care se combină cu derivațiile din „faptele" observate.

Pentru elaborarea sociologiei organizațiilor, precizarea compoziției reziduurilor are o mare importanță, ajutându-ne a cunoaște omul și mecanismele generatoare ale comportamentului său.

Pareto distinge șase clase de reziduuri:

1. **instinctul combinărilor** (iluminarea – evenimente excepționale, puterea misterioasă a unor lucruri, stări fericite unite cu lucruri bune sau stări nefericite unite cu lucruri rele etc.);
2. **persistența agregatelor** (raporturi de familie și de colectivitate, cu clase sociale, persistența raporturilor între vii și morți, personificări etc.);
3. **nevoia de a-și manifesta sentimentele prin acte exterioare** (exaltarea religioasă, nevoia de a acționa prin combinări);
4. **reziduuri în raport cu sociabilitatea** (nevoia de uniformitate, milă și cruzime, repulsie, sentimentele de superioritate sau inferioritate, tendința de a-și impune un rău pentru binele altuia etc.);
5. **integritatea individului și a dependențelor sale** (sentimente de egalitate la inferiori sau care contrastează cu alterările echilibrului social, subiecți reali, imaginari sau abstracți etc.);
6. **reziduu sexual.**

Derivații reprezintă modul prin care individul dă instinctelor, sentimentelor etc. o „formă pseudologică".

„Natura umană este deci duală. Reziduurile sunt expresii ale sentimentelor sale, iar derivațiile sunt cadrul de manifestare a nevoii de raționare a omului."[109]

---

[107] Pareto Vilfredo, *Traité de sociologie générale*, Genève, Paris, Doz, 1916, pp. 67-68 (a se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. 1, Editura ANTET, București, 1998, p. 138 și Bădescu Ilie, *Istoria sociologiei*, vol. 1, Editura Economică, 2001, p. 422).

[108] Prezentarea care urmează este din lucrarea amintită, scrisă de Bădescu Ilie, capitolele 24-26.

[109] Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 465.

Prin aceasta, Pareto introduce o distincție între raționalitate (folosirea raționamentelor logico-experimentale) și raționalizare (o pseudologică, o încercare de justificare și nu de explicare). „Reziduurile sunt manifestări ale sentimentelor. Derivațiile cuprind raționamente logice, sofisme, manifestări ale sentimentelor folosite pentru derivări; ele sunt manifestarea nevoii de a raționa pe care o resimte omul. Dacă această nevoie ar fi satisfăcută doar prin raționamente logico-experimentale, n-ar exista derivații și în locul lor ar fi teoriile logico-experimentale. Dar nevoia de raționare a omului reușește să se satisfacă în multe alte moduri: prin raționamente pseudoexperimentale, prin cuvinte, care excită sentimentele, prin discursuri vane și inconsistente, astfel se nasc derivațiile. Ele sunt absente la cele două extreme: de o parte, în cazul acțiunilor instinctive, de alta, în cazul științelor riguros logico-experimentale. Le întâlnim în cazurile intermediare."[110]

Teoria lui Pareto completează viziunile despre om cu aspecte esențiale, care vor fi necesare a se lua în considerație de către sociologia omului în organizație. Cu deosebire, atunci când ne referim la probleme, cum ar fi: motivația și satisfacția, decizia organizațională, formarea și schimbarea comportamentelor, înțelegerea omului ca o ființă complex determinată devine esențială.

2.3.6. Omul organizațional („The Corporation Man")

Primul care a pus în circulație acest termen și l-a tratat sub aspect managerial a fost Barnard Chester (1886-1961). În lucrarea **„The Functions of the Executive"** (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938) el a arătat că „singura și cea mai importantă contribuție ce i se cere la un om cadru, fără îndoială și calificarea cea mai universală, este fidelitatea față de întreprindere și recunoașterea personalității organizației."[111] „Omul organizațional" considera întreprinderea ca fiind cel mai eficace instrument pentru progresul social, iar managerul trebuie să asigure o motivație a oamenilor pentru a-i face fideli acesteia.

Cel ce a preluat această teză și a tratat-o ca un subiect aparte a fost White William H. Jr., prin care conceptul a făcut o bună carieră în mediile manageriale[112].

Viziunea omului organizațional reflectă starea de generalizare și, chiar, dominare a comportamentului uman în contextul organizațiilor birocratice americane, surprinzând modul în care consolidarea organizațiilor de afaceri

[110] Pareto, Vilfredo, *op. cit.*, pp. 789-790 (Bădescu Ilie, *op. cit.*, p. 465).

[111] A se vedea Kenedy Carol, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1995, p. 41.

[112] Lucrare elaborată în 1956, o parte reprodusă în *Radings in Sociology* (Schules Edgar H., Toult Thomas F., Gibson Duane L., Brookover Vilburn B. editori), Thomas Y. Crowell Company, New York, 1971, pp. 186-192.

conduse pe baza unei ierarhii manageriale ajunge să domine pe oameni. „Idolatria organizațională a generat în sociologie un fenomen de respingere cunoscut sub denumirea de «rebeliunea tineretului».“

Ce exprimă această sintagmă? „Dacă acest termen este vag, faptul se datorează considerentului că nu pot gândi în nici un alt mod pentru a descrie oamenii despre care vorbesc. Acești oameni nu sunt nici muncitori, nici funcționari în sens general. Acești oameni lucrează doar pentru Organizație. Acești oameni despre care vorbesc aparțin acesteia pur și simplu.“[113] Omul organizațional se referă la cei din clasa mijlocie care s-au rupt (spiritual și fizic) de locuință pentru a se dedica vieții „organizației“, însușind-o „în minte și suflet“, dizolvându-se în organizație. „Omul organizațional este exemplu cel mai izbitor, dar și singurul de acest fel, pentru colectivizarea atât de vizibilă a felului în care corporația a afectat aproape toate domeniile muncii.“[114] Conceptul are o deplină relevanță prin trecerea spre marile și puternice corporații care au ajuns să „colonizeze întreaga viață socială“[115]. Tocmai acest proces se vrea reflectat de conceptul discutat. „America a acordat multă atenție consecințelor economice și politice generate de marea organizație – concentrarea puterii în mari corporații, de exemplu, puterea politică a birocrațiilor civile și de servicii, posibila emergență a ierarhiei manageriale care ar domina restul oamenilor. Corporațiile au interese specifice, dar nu mai puțin important este impactul personal pe care viața organizației a avut-o asupra oamenilor din organizație.“[116]

Apare un contrast între etica tradițională și realitatea cea nouă ce înlătură inițiativa și generează supunerea în colectiv. „Oamenii au crescut permanent cu o mitologie care este prea îndepărtată de actuala realitate și, pe măsură ce viața a fost absorbită de modul de viață organizațional, presiunea către o ideologie corespunzătoare a sporit (...). Omul organizațional caută o redefinire a locului său pe pământ – o credință care-l va satisface conform căreia ceea ce el trebuie să suporte cere un sens mai adânc decât apare la suprafață.“[117] Se cere, susține autorul, o nouă etică, o etică socială. „Prin etică socială înțeleg această realitate contemporană a gândirii care face moralmente legitimă presiunile societății față de individ. Propozițiile sale majore sunt trei: încrederea în grup ca sursă a creativității; încrederea în «calitatea de a aparține» («belongingness») ca o necesitate fundamentală a individului; și încrederea în aplicarea științei pentru a asigura această aparținere («belongingness»).“[118]

---

[113] *Ibidem*, p. 186.
[114] *Ibidem*, p. 186.
[115] Deetz Stanley A., *Democracy in on Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 17.
[116] White William H. Jr., *op. cit.*, p. 187.
[117] *Ibidem*, p. 188.
[118] *Ibidem*, p. 189.

Omul organizațional, construit pe principiile depersonalizării, a colectivismului și masificării își găsește expresia în birocratizarea organizațiilor despre care vorbea și Weber. Colectivismului depersonalizant nu trebuie să i se opună un individualism extrem. „Omul există ca o unitate a societății. Luat în sine, el este izolat, lipsit de semnificație; doar în măsura în care colaborează cu alții el devine prețios, prin implicarea sa în grup el contribuie la a se produce un tot ce este mai mare decât suma părților sale*. Astfel, nu trebuie să existe nici un conflict între om și societate."[119]

Omul organizațional devine prizonierul organizației. Organizațiile se apropie de modelul „instituțiilor totale" (L. Gofman) ce a fost criticat de M. Foucault.

Omul organizațional este omul subordonat puterii, fragmentarizat prin diviziunea muncii, masificat prin descalificarea generată de această diviziune și dominat prin disciplina „liber consimțită" a muncii pentru salariu. Pentru Foucault, puterea este o caracteristică a tuturor relațiilor sociale, ea nu se află concentrată într-un „pol", iar celălalt „pol" este lipsit de putere, ci exprimă o relație reciprocă, dinamică, **dar** asimetrică între toți membrii unei colectivități date (familie, organizație, școală, spitale etc.). „Iar prin dominație nu înțeleg faptul masiv al «unei» dominații globale a unuia asupra celorlalți sau a unui grup asupra altuia, ci nenumăratele forme de dominație ce se pot exercita în interiorul societății; așadar, nu regele în poziția sa centrală, ci supușii în relațiile lor reciproce; nu suveranitate în edificiul ei unic, ci nenumăratele aserviri care au loc și care funcționează în interiorul corpului social."[120]

Organizațiile sunt și ele sisteme de putere. În afara „puterii suverane", oficiale, vizibile (managerii, patronii, șefii) operează cu eficacitate tot mai mare „puterea nesuverană", „puterea disciplinară"[121] pe ansamblul societății burgheze. Apar, astfel, diferiți „operatori de dominație" prezenți în toate domeniile sociale. În organizații, se cere a surprinde o serie de dependenți și mecanisme de putere, mentalități și comportamente, realități și procese care conduc spre dominație. Omul organizațional ne apare ca fiind omul supus prin „puterea disciplinatorie" și care s-a format treptat în procesele de supunere și dominare. „Și am putea, atunci, să ne întrebăm dacă «capitalismul», mod de producție în care vine să se înscrie aceste relații de putere, nu a reprezentat, la rândul său, un mare dispozitiv de codificare și de intensificare a acestor relații «relativ autonome» – prin intermediul separațiilor, ierarhiilor, diviziunii muncii pe care le instaurează în

[119] *Ibidem*, p. 189 (* – acesta ar fi semnul termenului de „belongingness").
[120] Foucault Michel, *Arheologia cunoașterii*, Editura Univers, București, 1999, p. 43.
[121] *Ibidem*, p. 52.

manufacturi, ateliere şi uzine raporturile «economice», desigur, şi conflictele între forţa de muncă şi capital (...). Nu munca va fi fost, prin urmare, cea care a introdus disciplinele, ci mai curând disciplinele şi normele au fost cele care au făcut posibilă munca aşa cum a fost ea organizată în economia numită capitalistă."[122]

Critica făcută de Foucault vizează necesitatea democratizării organizaţiei şi formarea unui **alt om pentru o altă organizaţie.**

Omul organizaţional poate fi conceput şi pe alte dimensiuni. Teoria referitoare la **organizaţional commitment** (angajarea organizaţională) readuce în discuţie problematica omului şi a organizaţiei[123].

„Angajarea organizaţională (...) reprezintă puterea relativă a identificării unui individ cu/şi implicarea într-o organizaţie. Angajarea poate fi caracterizată prin trei factori: 1) o puternică încredere în/şi acceptarea scopurilor şi valorilor organizaţiei; 2) voinţa de a depune un efort deosebit în folosul organizaţiei şi 3) o dorinţă puternică de a rămâne membru al organizaţiei."[124]

2.3.7. Omul-actor – E. Goffman şi sociologia dramaturgică

Societatea este o mare scenă în care oamenii îşi joacă propria viaţă pe un „text", în mare „scris" de alţii. De la această metaforă se cuvine a trece la o analiză propriu-zisă. Vom vedea că omul-actor îşi realizează, permanent, strategii de joc, uneori îşi pune o „mască" sau şi-o schimbă, caută să ne convingă că este ceea ce crede că este sau vrea el să fie etc. De aici, la o teorie sociologică nu este decât un pas, iar acesta l-a făcut Erving Goffman (1922-1982).

Adept al interacţionalismului simbolic (Herbert Blumer), Goffman dezvoltă o teorie a interacţiunii „faţă în faţă"[125]. Viaţa este, după el, un teatru în care sunt actori şi spectatori ce-şi joacă fiecare, în felul lor, rolurile.

Ce urmăreşte actorul? El caută să convingă pe ceilalţi de legitimitatea rolului său şi de capacitatea de a-l realiza performant. „Când un individ joacă un rol, el le cere, implicit, observatorilor lui să ia în serios impresia cultivată dinaintea lor. Li se cere să creadă că personajul pe care-l văd chiar posedă atributele pe care pare că le posedă, că sarcina pe care o îndeplineşte va avea consecinţele, implicit, pretinse în numele ei şi că, în general, lucrurile sunt ceea ce par să fie."[126]

---

[122] *Ibidem*, p. 270.

[123] Vom trata problema pe larg la capitolul referitor la motivaţie şi satisfacţie.

[124] Steers Richard M., *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 79.

[125] Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York, 1959.

[126] Goffman Erving, *Viaţa cotidiană ca spectacol*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2003, p. 45.

Există o deosebire. Pe scenă avem trei entități: actorul (ca personaj), ceilalți actori și publicul. „În viața reală, cele trei entități sunt comprimate în două: rolul pe care îl joacă un individ este adaptat rolurilor celorlalți, cu toate acestea, ceilalți constituie, de asemenea, și publicul."[127]

Ca strategie, fiecare actor („pe scena vieții") caută să influențeze modul de definire a situației de către „public", manipulându-l. „... atunci când un individ se prezintă în fața altora, acțiunile sale influențează definiția situației care se creează. Uneori, individul va acționa într-un mod extrem de calculat, exprimându-se într-un anumit fel, doar pentru a da celorlalți tipul de impresie care să le provoace răspunsul specific pe care el dorește să-l obțină. Alteori, individul va fi calculat în activitatea sa, dar nu complet conștient că este într-adevăr astfel."[128] Personajul mai folosește și alte strategii, cum ar fi: folosirea unei exprimări tradiționale (conforme tradiției grupului), influențarea publicului prin crearea impresiei în mod inconștient etc.

Influențarea definiției situației pe care o dau ceilalți are menirea de a câștiga controlul asupra acestora și pregătește „scena" pentru noi disimulări, descoperiri, false revelații și manipulări. Pe măsură ce publicul suferă manipularea, actorul (personajul) poate căpăta un nou control asupra comportamentului altuia, „de această dată asupra comportamentului său presupus necontrolat, restabilind astfel asimetria procesului de comunicare."[129]

Evident însă și ceilalți indivizi se constituie în personaje ce caută să proiecteze, la rândul lor, o definiție proprie a situației. Apare o interacțiune care, ideal, ar trebui să se sincronizeze, practic „fiecare participant își va reprima sentimentele reale imediate, transmițând o perspectivă asupra situației despre care crede că ceilalți o vor găsi, cel puțin temporar, acceptabilă."[130] Apare un joc, plin de curtoazii, simulări, ritualuri etc. Apare un „modus vivendi interacțional". Împreună, participanții construiesc o definire generală a situației, unică, care implică nu atât un acord real asupra a ceea ce există, cât, mai degrabă, un acord real care va stabili ce pretenții, vizavi de ce probleme, vor fi onorate pe moment. Va exista, de asemenea, un acord real asupra dorinței de a evita un conflict deschis asupra definirii situației[131].

Am putea face o analogie: ce urmărește actorul pe scena unui teatru? Evident, va căuta să convingă pe ceilalți (spectatori, regizor, alți actori etc.) că este un artist valoros și că piesa pe care o joacă își exprimă efectele prin calitatea performanței sale pe scenă. Și regizorul – ca actor social – va căuta să-și joace

[127] *Ibidem*, p. 28.
[128] *Ibidem*, p. 34.
[129] *Ibidem*, p. 36.
[130] *Ibidem*, p. 37.
[131] *Ibidem*, p. 37.

rolul pentru a convinge (pe actori, spectatori, alți participanți ai punerii în scenă) că efectul piesei depinde de felul în care **el** va acționa ca actor de mare capacitate. Dar și spectatorul joacă un rol (este și el actor al spectatorului) ce caută să convingă (pe alți spectatori, pe actori etc.) că **de el** depinde succesul piesei. Fiecare își joacă rolul său, dar pentru a avea succes trebuie să intre în interacțiune cu alții și să negocieze propriile lor definiții ale situației. Punctul de plecare a lui Goffman este unul individualist. „Ordinea socială nu se bazează pe motive sincere; ea nu implică solidaritate; ea nu reflectă valori fundamentale. Dimpotrivă, pentru a crea o «spoială de consens», trebuie să realizeze «înăbușirea simțămintelor sincere».“[132] Individul trebuie să „salveze impresiile“, să convingă (prin manipulare) și, pentru aceasta, el este obligat să intre într-o interacțiune (simbolică) cu ceilalți oameni (publicul). În acest cadru, performanțele individului vor depinde de aprecierile celorlalți. Aceste aprecieri au la bază mecanisme rutiniere, instituționalizate, ca „așteptări devenite stereotipuri abstracte“. Astfel, Goffman ajunge la o poziție antiindividualistă, în limbajul lui Durkheim, vorbind de „o reprezentare colectivă“ și un fapt în sensul real al termenului.

Riscul este ca actorul să fie prins de propriul său joc, el poate fi sincer convins că impresia de realitate pe care o produce este chiar realitatea. În acest mod, reprezentarea sa (aflat în fața unui public) tinde să includă și să ilustreze valorile sociale oficial recunoscute. El practică (și în limbajul lui Durkheim) o „anumită ceremonie“, iar „lumea noastră este, de fapt, o nuntă“[133].

Viziunea despre omul-actor își are o directă aplicabilitate în analiza organizațiilor, a raporturilor dintre roluri și activitățile oamenilor. În organizație, omul folosește diverse căi de comportare pentru a-și realiza strategia sa proprie. Pe de o parte, el trebuie să îndeplinească sarcinile care i se cer în modalitatea care i se prescrie. „Spunem, în acest caz, că se produce o «adaptare primară» («primary adjustement») a individului la organizație, omițând faptul că ar putea fi la fel de corect să vorbim despre adaptarea primară a organizației la individ.“ Dar în afară de acest comportament, actorul mai are un tip de acțiune la dispoziția sa în scopul de „a exploata“ un sistem în propriul interes. Este vorba de „«adaptarea secundară» («secondary adjustment») care caracterizează dispoziția obișnuită a individului de a utiliza mijloace interzise, sau de a atinge scopuri ilicite (ori amândouă), ocolind astfel pretențiile organizației referitoare la ceea ce trebuie să facă sau să primească și, deci, la ceea ce ar trebui să fie. Adaptarea secundară reprezintă pentru individ mijlocul de a ieși din rolul și personajul pe care i le acordă instituția în mod cu totul natural.“[134]

---

[132] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 232.
[133] Goffman Erving, *op. cit.*, p. 63.
[134] Goffman Erving, Asiles, 1961 (a se vedea Lallement Michael, *op. cit.*, p. 226).

Organizațiile devin, astfel, un spațiu social de interacțiune (simbolică) între oamenii în care (și prin care) fiecare membru își concepe și joacă propria viață. Individul folosește o serie de mijloace, semne distinctive, „marcaje" pentru a-și ilustra poziția și a induce la ceilalți o percepție avantajoasă pentru el.

Goffman dă viziunii despre organizație o imagine „umană" interesată. Organizația nu mai este privită, ca în teoriile substanțialiste (Parsons), ca un cadru social ce domină pe individ, impunându-i norme și roluri, obligându-l la integrare și conformitate. Ea (organizația) se conturează ca un aspect al vieții zilnice, un spațiu în care individul își consumă o mare parte din viața sa, în care se concepe și se practică pasiuni, se pun în acțiune imaginația și talentul, se confruntă strategii și se realizează sau nu visele noastre.

Ceea ce omite teoria lui Goffman (fapt, de exemplu, vizibil din perspectiva lui M. Foucault) constă în faptul că „jocul pe scena vieții" este practicat de indivizi aflați în raporturi diferite de putere unii cu alții. Pentru a-și exprima rolul pe care și-l concepe și a convinge pe ceilalți de realismul acestui rol, indivizii trebuie să aibă acces liber la exprimare, la „discurs" (după expresia lui Foucault). Prin „discurs" Foucault înțelege orice mod de exprimare a actorului (prin vorbire, îmbrăcăminte, gesturi, ordine, salarizare, privilegii etc.). Prin „discursuri" actorii unei organizații își pot exprima și negocia pozițiile lor în relațiile de putere, dar puterea asimetric distribuită între actori generează procesul de „închidere" a discursurilor. O modalitate de „închidere" a discursurilor este descalificarea anumitor grupuri sau participanți. „Descalificarea poate apare prin negarea dreptului de exprimare, a accesului la discuții sau prin alte incapacități de a vorbi suficient, inclusiv prin procese de descalificare. Închiderea este, de asemenea, posibilă prin privilegierea unor discursuri și marginalizarea altora (...). Studiile organizaționale arată cum grupurile manageriale și raționamentele tehnice devin privilegiate."[135] Abordarea „jocului" actorilor sociali în organizații este utilă, deci, cu corecțiile necesare a fi operate (în special în raport cu pozițiile diferite în relațiile de putere).

2.3.8. De la „omul parțial" la „omul complex"

Am prezentat diverse viziuni despre om, pe care le-am putea denumi parțiale (greșeala intervenind, doar, atunci când unul dintre ele ar fi absolutizat, ignorând, astfel, pe celelalte). „Omul economic"[136] nu se opune „omului psihologic" (P. Rieff) și nici celui „sociologic" (Boudon Raymond)[137].

---

[135] Deetz Stanley A., *Democracy in on Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 187.

[136] Unii îl socotesc pe Mill J.S. ca fiind „inventatorul" său (noi am amintit și pe Pantaleone) – a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 192.

[137] *Ibidem*, p. 192. A se vedea și Rădulescu Sorin M., *Homo Sociologicus*, Casa de editură și presă „Șansa" – SRL, București, 1994.

Boudon prezenta următoarele caracteristici ale „omului sociologic":

- el poate face uneori nu ceea ce preferă, ci ceea ce îi comandă valorile și obiceiurile interiorizate;
- nu acționează prin alegerea optimă;
- preferințele sale sunt în funcție de mediu și istoria anterioară a agentului;
- nu are o raționalitate perfectă;
- în cadrul rolurilor, indivizii au, mereu, un spațiu de manevră.

Schein Edgar H.[138] prezintă o alternativă la unele modele parțiale:

- modelul social (elaborat de școala lui Mayo Elton);
- modelul autoafirmării („teoria Y" a lui McGregor).

La acestea, Scheim adaugă „modelul complex" generat de faptul că motivațiile și comportamentul uman se modifică în funcție de etapa de dezvoltare în care se află individul, de circumstanțele vieții sale, de particularitățile individuale etc. Uneori, banii pot apărea pe prim-plan, dar, se întreabă Scheim, ce îi motivează pe milionari să lupte și să intre în afaceri? Cea mai importantă implicație pentru sociologia organizațiilor și manageri este cerința de a reuși să se elaboreze o bună diagnoză asupra fiecărui om în parte și, în raport cu aceasta, să se ia o atitudine diferită corespunzătoare.

Modul de concretizare al acestei teze (foarte valoroase) constă în conceptul de „contract psihologic" ce constă dintr-un set de așteptări implicite ale membrilor organizației, pe de o parte, și ale conducerii, pe de altă parte. Gradul în care corespund cele două componente determină motivația individului și necesitatea negocierii și renegocierii între organizație și membrii săi.

Ideile lui Scheim își găsesc exprimarea practică în ceea ce se cheamă managementul competențelor negociate.[139]

Competențele se concep și se construiesc prin negocierea (tranzacția) dintre organizație (manager), salariați, sindicate prin valorizarea și valorificarea capabilităților, aspirațiilor, motivațiilor, necesităților complexe ale salariaților și exigențele organizației.

Tocmai datorită viziunii noi despre „omul complex", organizațiile bazate pe competențe realizează procesul de decizie și conducere prin antrenarea unor specialiști din diverse discipline (sociologi, psihologi, economiști, medici etc.) care să ajute conducerea la înțelegerea cerințelor salariaților și la disponibilitatea organizației de a ține seama de ele.

---

[138] Hugh D.S., Hickson D.J., *Managementul organizațiilor*, CODECS, București, 1994, pp. 183-187.

[139] Hoffman Oscar, *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, București, 1999, capitolele IV, VII, VIII.

Apare „echipa managerială" („coaching") care exprima cerința personalizării competențelor și viziunea complexă despre om. „Antrenorul* este cel ce, prin capacitatea sa de a asculta, poate să ajute colegii săi în rezolvarea problemelor personale și colective."[140]

Aplicarea viziunii „omului complex" se realizează în „managementul antropocentric" promovat de Uniunea Europeană. „Centrarea pe om presupune a lua omul în complexitatea determinărilor și modului său de a fi. Abordărilor strict raționaliste, deterministe, «științifice», li se adaugă cele ce pun în valoare dimensiunile diverse ale omului (motivații, interese, pasiuni, erori, incertitudini, nivel de socializare, grad de înțelegere a faptelor, caracter, situații personale și de grup, relația etc.)".[141]

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

[140] Cruellas Phillippe, *Coaching, un nouveau style de management*, PUF, Paris, p. 41 (în engleză „coach" = antrenor).
[141] Hoffman Oscar, *op. cit.*, p. 51.

PARTEA a II-a

Organizațiile – Caracteristici de bază

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Capitolul 3

Cultura organizațiilor și viața simbolică a organizațiilor

Deși tratăm problema culturii organizațiilor într-un capitol separat, vom înțelege că, de fapt, acesta este, mai curând, o perspectivă generală de analiză a organizațiilor. Toate temele legate de sociologia organizațiilor se pot concepe ca exprimând abordări „secvențiale" ale construcției culturale a organizațiilor. Totuși, din necesități redacționale, vom avea și un capitol separat dedicat înțelegerii de ansamblu, cu unele valențe sintetice, ale culturii organizației.

O a doua precizare este următoarea: folosim sintagma „culturii organizației" nu pentru a indica un tip de cultură diferit de ceea ce este cultura în genere. Cultura organizației este doar o particularizare a culturii (în ansamblul și esența sa) în raport cu ceea ce se petrece într-o organizație (față de ceea ce se poate spune despre cultura unei societăți, cultura unui grup social, cultura unor structuri interstatale, de exemplu, cultura Uniunii Europene)

3.1. Scurt istoric

Un **scurt istoric** al problemei va fi relevant pentru a putea marca zonele de interes și discuții în acest domeniu.

Termenul „cultură" din latină a dus, în limba franceză, la „culture" (folosit în secolul al XV-lea în expresii, cum ar fi: „cultures des lettres"). În engleză, Hobbes este primul care-l folosește pentru a desemna viața spirituală. În germană „Bildung" era folosit echivalent cu cel de „Kultur", apoi cel de Kultur devine independent.

Sensul primar a derivat din analogia făcută cu viața țărănească: cultivarea spiritului (ca și cea a pământului). Cicero făcea paralela originală între „cultura agrorum" și „cultura animi" (ca efort de educație pentru a asigura să „rodească" spiritul)[1].

[1] Tănase Alexandru, *Introducere în filosofia culturii*, Editura Științifică, București, 1968, p. 25.

În studii de specialitate, termenul pare a fi fost folosit la început în Germania (sfârșitul secolului al XVIII-lea) în studii de istoria universală pentru a desemna progresul. „Astfel, unul dintre istoricii cei mai celebri, Johann Christophe Adelung (1732-1806), a publicat în 1782 un «Eseu despre istoria speciei umane» în care distingea opt perioade istorice de la apariția omului."[2]

Mulți specialiști au identificat termenii de cultură și civilizație. În germană se face, în special, distincția între aceste concepte, căci „în întrebuințarea germană, termenul de «civilizație» denumește cu siguranță ceva foarte util, dar totuși de importanță secundară: ceea ce constituie latura exterioară a omului, suprafața existenței sale."[3]

Etimologia, termenul de civilizație[4] a derivat din latina clasică, adjectivul „civilis" și substantivul „civilitas" exprimă calitățile generale ale cetățeanului („civis") în relație cu ceilalți membri ai cetății („civita"). Un timp termenul de civilizație s-a opus barbariei [ca treaptă în evoluția omului sau ca un opus al feudalismului (Voltaire)].

Sub influența studiilor de antropologie, tratarea culturii (și civilizației) se concentrează asupra aspectelor sociale concrete, fără a se face o deosebire între termeni: „cultura sau civilizația, luate în sens etnografic, este acel ansamblu complex care cuprinde cunoștințele, credințele, arta, morala, obiceiurile și toate celelalte atitudini și uzanțe pe care le cuprinde omul ca membru al unei societăți."[5]

Kroeber A. și Klukhohn K. au identificat 164 de definiții date culturii. De atunci (1957) s-au mai adăugat și altele. Vom prezenta această problemă în unitate cu abordarea culturii organizațiilor.

Reținem (fără a exclude discutabilitatea) utilă diferențierea dintre cultură și civilizație (ca difuzare practică a creației culturale în cadrul societății, a relațiilor și comportamentelor umane).

3.2. Ce este cultura?

Elementele componente ale unei culturi (în diferitele perspective ale culturii) pot fi socotite: 1) viziunea (concepția); 2) valorile; 3) normele; 4) purtătorii-de-valoare; 5) procesele axiologice (valorizările și valorificările); 6) mecanismele de difuzare a culturii în viața socială etc.[6]

---

[2] Rocher G. (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 58).
[3] Elias N. (a se vedea Lallement Michel, *Idem*, p. 60).
[4] Tănase Alexandru, *op. cit.*, p. 148.
[5] Taylor E.B., *Primitive Culture* (1871), a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 61.
[6] Hoffman Oscar, *Știință, tehnologie, valori*, Editura Lumina Lex, București, 1999.

Viziunea (concepțiile, imaginea fundamentală despre lume) reprezintă generatorul principal al unei culturi, constând în modul de „a defini lumea", setul de credințe, reprezentări despre lume și locul omului în lume.

Viziunea creează tipurile mari de culturi (culturi religioase de diverse credințe, culturi laice, culturi mitice, culturi scientiste etc.) și dă sens valorilor și normelor (fără a se putea face o etapizare în procesul creării culturilor). Viziunea generează, vom vedea, strategiile fundamentale ale organizațiilor, le plasează pe o anumită nișă de activitate și, prin aceasta, stă la baza construcției organizației (prin cultura organizației).

Valorile reprezintă „standarde sociale", „cadre" socialmente constituite cuprinzând **semnificații atitudinale** prin care un subiect axiologic[7] (individ sau grup) se raportează la un obiect axiologic.

Ce înseamnă acest **lucru?** Valorile determină direct atitudinile, comportamentele, gândirea umană. Când spun „acest tablou este frumos" eu am și luat o atitudine (îl accept), iar când spun „acest tablou este urât" (este implicată atitudinea mea de a-l respinge). În schimb, când spun „acest tablou este pătrat" am descris doar un fapt ce nu generează nici o atitudine (raportarea mea față de tablou: a-l accepta sau a-l respinge nu depinde de forma sa). Când spun „această afirmație este adevărată" se determină și atitudinea mea de a o accepta, contrar situației în care aș spune „această afirmație este falsă". Valorile implică această relație specifică, așa cum spunea sociologul Petre Andrei, „valoarea nu este altceva decât o relație funcțională a unui subiect și a unui obiect (...) ce se naște printr-o reciprocitate funcțională activă a subiectului cu obiectul."[8]

Valorile nu se confundă cu preferințele sau dorințele noastre. Preferințele sunt subiective, de moment, ele se referă la raportarea individuală la valori (care rămân cadre sociale generale). Uneori, valorile se definesc totuși prin preferințe: „**Valori.** O tendință generală de a prefera anumite stări de lucruri în comparație cu altele."[9]

Se cuvine a face distincția între valori ca standarde socialmente generalizate (pe un grup sau o societate) și **„purtării-de-valori".**

Un tablou frumos semnifică o creație umană (tabloul) realizată în conformitate cu cerințele valorice ale frumosului. O afirmație adevărată este un produs (purtător-de-valori) ce răspunde cerințelor valorice ale adevărului. Un pictor, de exemplu, nu creează valori, ci purtători-de-valoare în conformitate (sau nu) cu valorile unei culturi.

---

[7] Termenul de valoare (de la latinescul „valor" este echivalent cu cel grecesc („axia") ce semnifică același lucru: apreciere, prețuire etc.

[8] Andrei Petre, *Filosofia valorii*, București, 1945, p. 27.

[9] Gary Johns, *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, vol. I, p. 114.

Valorile, în calitatea lor de standarde de comportament, sunt spirituale. Purtătorii-de-valori pot fi, în schimb, materiali sau spirituali. Nu credem că este corect a se vorbi de „valori materiale sau spirituale", ci doar de purtători materiali sau spirituali de valori. O statuie frumoasă este purtător spiritual de valori, căci, deşi ea se exprimă printr-un suport material, ceea ce îi dă sens este frumosul. O bandă rulantă într-o întreprindere este un purtător material de valori, căci mijloceşte valorile (tehnologice, ştiinţifice, morale, economice etc.) prin funcţionarea suportului său material.

Valorile au un caracter bipolar, în sensul că ele dau semnificaţie atitudinală atât pozitivă, cât şi negativă. Adevărul se completează cu falsul, binele cu răul, frumosul cu urâtul etc. Să reţinem această caracteristică ce ne va ajuta să înţelegem cultura organizaţională, căci nu există un spaţiu neutru valoric. Ceea ce nu este adevărat devine fals, iar ceea ce nu este corect devine incorect. Comportamentele umane se construiesc în spaţiul angajant al valorilor şi, prin aceasta, organizaţiile devin creaţii socioculturale valoric orientate.

Normele (axiologice) reprezintă reguli obligatorii de conduită în raport cu un tip de valori. Prin norme, valorile capătă mijloacele realizării lor.

„Realizarea unei valori pe o anumită cale stabileşte o legătură între valoare şi mijlocul ei de realizare astfel: prin legături asociative se alcătuiesc reguli pentru acţiune, reguli ce se zic maxime. Maximele sunt deci norme create de indivizi pentru realizarea valorilor."[10] Folosirea valorilor în comportamentele umane presupune diverse judecăţi de valoare (de valorizare şi valorificare).

Judecăţile de valorizare presupun: 1) aprecierea valorică (evaluarea) prin care o „realitate" capătă o semnificaţie pozitivă sau negativă acordată de un individ; 2) selectarea (ceea ce este considerat pozitiv se acceptă, ceea ce este considerat negativ se respinge; 3) ierarhizarea (crearea unei ierarhii preferenţiale în sistemele de orientare valorică a indivizilor.

Judecăţile de valorificare se referă la modelele de aplicare a preferinţelor valorice ale oamenilor în activitatea lor practică şi generează scopuri, obiective, exigenţe de acţiune etc.

Din acest punct de vedere, putem distinge câteva niveluri de analiză a culturii: cultura unor grupuri (conceptul de subcultură) cultura organizaţională, cultura unei naţiuni (ţări), cultura unor tipuri de civilizaţii (cultura ţărilor europene şi a celei americane, canadiene, austriece).

Despre cultura organizaţiilor vom discuta mai pe larg ulterior.

[10] Andrei Petre, *Filosofia valorii*, în *Opere sociologice*, vol. 1, Editura Academiei, Bucureşti, 1973, p. 252 (a se vedea Aiftincă Marin, *Valoare şi valorizare*, Editura Academiei Române, Bucureşti, 1994, p. 75).

3.3. Modelele culturale naționale

Cultura națională (a unei societăți, a unei țări) poartă în ea o serie de particularități determinate de istoriile diferite, tradițiile, condițiile de viață etc.

Este remarcabilă, de exemplu, lucrarea lui Noica Constantin[11] (1909-1987) care, pe baza unor lucrări socotite reprezentative, pune în evidență o serie de caracteristici care, după el, ar fi specifice poporului român.

Studiile legate de modele culturale naționale sunt de dată mai recentă. Un model de tip nou a fost elaborat de Ouchi William G.[12], ce aduce o altă viziune față de modelele X și Y elaborate de McGregor[13].

Gândirea ce a stat la baza modelului propus de Ouchi introduce un element nou și esențial: particularitățile naționale ale unei culturi organizaționale. Ouchi compară „modelul A" (specific Americii) cu cel propriu organizațiilor japoneze („modelul J"), scoțând în evidență trăsături specifice unei culturi organizaționale în medii culturale naționale diferite[14].

Analiza modelului japonez și compararea sa cu cel european sau american au devenit fapte uzuale[15]. Vom menționa, în mod deosebit, lucrările lui Hofstede Geert care elaborează un model operațional de analiză a culturilor naționale pe următoarele dimensiuni: 1) diferența distanței în relațiile de putere; 2) diferența dintre colectivism și individualism; 3) diferența dintre feminitate și masculinitate; 4) diferențe privind înclinarea de a evita incertitudinea[16].

Fiecare dimensiune este subîmpărțită în trei variabile (familie, școală, muncă) și se dau caracteristicile fiecărui tip de comportare[17].

Hofstede pornește de la o viziune structurală asupra culturii. Cultura este privită ca o structură în cadrul căreia se formează indivizii ca un „software mental" sau „cultură secundară".

---

[11] Noica Constantin, *Pagini despre sufletul românesc*, Editura Humanitas, București, 1991.

[12] Ouchi William C., *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley Publishing Company, 1981.

[13] McGregor Douglas, *The Human Side of Entreprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.

[14] Winther Gorm, *Theory O – Is the Case Closed?* (a se vedea volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization*, International Sociological Association, Copenhagen, 1996, p. 411.

[15] Gordon R., Kriger J., *World Production Cultures*, Commission of the European Communities, vol. 18, FOP 262, 1990.

[16] Hofstede Geert, *Les sens et les aspects de la culture dans le management international*, vol. *Management Européen et international*, Édition Economica, Paris, 1993, p. 94, 96, 97, 98.

[17] A se vedea Hoffman Oscar, *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, București, 1990, p. 104, 105, 106.

„Cultura («secundară») este întotdeauna un fenomen colectiv, deoarece este, în cele din urmă, acceptată, cel puțin, parțial de oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social, unde a fost învățată. Este programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup (sau categorie de oameni) de un altul."[18]

Managementul nu poate fi înțeles decât în contextul unei culturi. „Teoriile managementului sunt definite în cadrul unei culturi date. Cultura unei țări influențează părinții și copiii, profesorii și elevii, conducătorii și membrii de sindicate, politicienii și cetățenii, jurnaliștii și cititorii, cadrele și subordonații aparținând aceleiași culturi. Iată de ce, practicile de management ale unei țări sunt cultural dependente, iar ceea ce este eficace într-o țară nu este, cu necesitate, eficace în alta. Termenul de «cultură» în domeniul managementului nu se aplică doar la nivel național; a devenit foarte frecvent a atribui o cultură specifică unei întreprinderi sau organizații."[19] Lucrările lui Hofstede sunt socotite a reprezenta cele mai relevante abordări sub aspectul tipologiilor culturilor naționale, cu aplicabilitate directă în sfera culturilor organizaționale. „Înțelegerea cea mai unificatoare a culturii organizaționale rezultă din ideea conform căreia organizațiile sunt manifestări ale sistemelor culturale de ansamblu. La începutul anilor 1970, Geert Hofstede a examinat această idee în raport cu influența culturilor naționale asupra IBM, o mare corporație multinațională din Statele Unite și, în același studiu, din alte peste 40 de țări."[20] Cercetarea are o importanță deosebită pentru analiza culturii organizaționale. „Importanța lucrării lui Hofstede nu este doar că a identificat diferențele culturale specifice dintre națiuni, ci Hofstede, de asemenea, a arătat că, de fapt, cultura organizațională reprezintă o poartă de intrare a influențelor sociale asupra organizațiilor. Aceste trăsături ale culturii naționale pot fi socotite ca parte a rețelei de sens ce constituie cultura organizațională. Într-un anumit sens, dimensiunile diferenței culturale precizate de Hofstede oferă informație asupra unor credințe și prezumții centrale ce sunt cuprinse în culturile organizaționale."[21]

La noi în țară, modelul lui Hofstede a fost folosit într-un studiu făcut pe un eșantion de întreprinderi (25 la număr), rezultând o lucrare valoroasă[22]. Abordări privind specificul culturilor naționale aduc aspecte importante în vederea înțelegerii fundamentelor comportamentelor umane individuale și organizaționale.

---

[18] Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996, p. 21.

[19] Hofstede Geert, *Les sens et les aspects de la culture dans le management international*, pp. 103-104.

[20] Hatch Mary Jo, *Organizational Theory*, Oxford University Press, Inc., New York, 1997, p. 206.

[21] *Ibidem*, p. 210.

[22] Mereuță Cezar (coord.), *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, FIMAN, Editura Expert, București, 1998.

O idee, credem, valoroasă constă în a departaja mecanismele („logica") legate de procesele economico-tehnologice de cele socio-umane, dar şi de a marca corelaţia lor. „În cursul unui studiu mai îndelungat, purtat asupra întreprinderilor de semiconductori americane, franceze şi japoneze, am putut identifica o logică industrială comună întreprinderilor de semiconductori din toate ţările, cât şi o logică umană a fiecăruia dintre aceste trei ţări faţă de care întreprinderile trebuie să-şi adapteze politicile lor."[23] „Logica industrială" este tratată pe două alternative (producţie de volum mare sau redus), iar „logica umană" se operaţionalizează pe următoarele dimensiuni: rolul statului, caracteristici culturale ideologice, legate de piaţa muncii şi pregătire[24].

Se remarcă şi studiile lui Fukuyama ce a dedicat o lucrare analizei foarte amănunţite a diferenţelor culturale dintre diferitele naţiuni[25].

Modelul japonez este adeseori studiat şi analizat în ceea ce are el specific. „Cultura japoneză-industrială este bazată pe nivele superioare de cooperare realizată între lucrători, tehnicieni şi cercetători care, împreună, formează o forţă de muncă cu grade înalte de uniformitate în ceea ce priveşte calificarea şi cunoaşterea. Deşi, se spune, adesea, că japonezilor le lipseşte creativitatea sau sunt incapabili de creativitate, aceasta nu trebuie luată ca semnificând faptul că această creativitate este imposibilă pentru japonezi. O precondiţie esenţială a creativităţii este a se interfera cu culturi diferite şi a construi sisteme care sunt capabile de culturi mixte. În prezent, odată cu globalizarea economiei japoneze şi a sistemului industrial, cercetarea şi dezvoltarea de întreprindere, care au sprijinit până acum dezvoltarea tehnologiei industriale este într-un stadiu de tranziţie."[26]

Noile contexte socioeconomice generează un contact de tip nou intercultural ce se cere a fi luat în consideraţie. În acest sens, chiar modelul „tradiţional japonez" se cere a se schimba. „Căutarea unei culturi industriale bazate pe un sistem de producţie antropocentric*, ce are loc azi în Europa contemporană, este un caz valabil atât pentru oamenii japonezi, cât şi pentru sistemul de producţie japonez însuşi, şi reprezintă o încercare de formulare a unui sistem în care oamenii, nu tehnologia, capătă poziţia centrală."[27]

---

[23] McCormick Janice, *Combler l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management internationale*, vol. *Management Européen et Internationale*, p. 30.

[24] *Ibidem*, p. 31, 34, 36 (a se vedea Hoffman Oscar, *op. cit.*, p. 96, 100, 101. A se consulta şi Coté Marcel, *Le management au Canada*, vol. *Management Européen et International*, pp. 135-159.

[25] Fukuyama Francis, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York, 1995.

[26] Masuda Yuji, *World Production Culture*, Commission of the European Communities, vol. 19, FOP 263, Brussels, pp. 37-38.

[27] *Ibidem*, pp. 51-52 (* este vorba de sistemele de producţie centrate pe om, opuse celor de tip taylorist – centrate pe tehnologie).

Modelele de producție american și cele din Europa Occidentală sunt focalizate, mai mult, pe individ, pe motivații și interese individuale, pe autonomie și ierarhie. Acest tip de model a avut (și mai are) unele valențe pozitive (stimulând creativitatea, competența, riscul, responsabilitatea personală), dar și unele aspecte negative (care azi încep să fie tot mai evidente)[28].

Studii interesante făcute pe baza analizei istoriei Angliei pun în evidență unele particularități ale modelului sociocultural englez legate de culturile naționale și cele organizaționale. Îmbinarea specifică între industrialism și valorile tradiționale a fost o „economie manierată" („a gentlemenly economy"), o „gentrificare a economiei" (în engleză, „gentry" denotă starea oamenilor instruiți și a proprietarilor fără titluri de noblețe). „Industriașii gentrificați devin, din punct de vedere psihologic, dacă nu și real, rentieri, iar comportamentul lor de afaceri oglindește această evoluție."[29] Față de modelul american, al individualismului și concurenței deschise, modelul englez (axat pe „concurența onorabilă") s-a dovedit mai puțin competitiv. Așa explică autorul faptul că, deși Anglia a fost țara care „a inventat" industrialismul modern (a inițiat revoluția industrială) a pierdut, azi, locul de frunte în competițiile mondiale[30].

Ce ne pot învăța aceste situații? Ele ar fi capabile să ne facă să înțelegem, mai întâi, ce este cultura din perspectiva discuției noastre cu privire la comportamentele umane, în general, a celor organizaționale, în particular.

3.4. Definirea culturii

Fără a mai putea să ne angajăm într-o discuție cu privire la problemele culturii, propunem următoarea definiție:

> **Cultura** reprezintă un construct social alcătuit din viziunea (despre om, societate, natură) unei comunități umane, valori și norme, procese, mecanisme și produse prin care o comunitate umană recunoaște (problematizează), interpretează și răspunde (soluționează) prin comportamente, valorico-normativ constituite, la cerințele sale de viață, ca urmare a unor procese de interacțiune și negociere socială.

Să explicăm, pe scurt, câteva elemente ce apar în definiție[31]:

Problematizarea (cerințelor de viață) are în vedere procesul prin care o comunitate umană (grup, organizație, națiune) transformă mediul său de viață (natural și social) în cerințe de viață, adică în necesitățile de schimbare, tipuri de

---

[28] Gordon R., Krieger J., *op. cit.*, p. 139, Wobbe Werner, *Anthropocentric Production System: a Strategic Issue for Europe*, Commission of the European Communities, vol. 1, FOP 245, Brussels, 1990, p. 41.

[29] Wiener Martin J., *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit* (1850-1980), Cambridge University Press, London, Cambridge, 1981, pp. 145-146.

[30] *Ibidem*, p. 3 și pp. 3-4.

[31] Hoffman Oscar, *Managementul serviciilor și calității*, partea a II-a, Editura ARM, București, 1994, pp. 125-131.

comportamente, scopuri și mijloace de acțiune. De exemplu, cultura tradițională engleză a problematizat diferit cerințele de acțiune în mediul societăților industriale față de cea americană. Preferând comportamentele de tip „gentry" celor ale concurenței deschise și „fără menajamente" ale culturii industriale americane. Forța și specificul unei culturi începe cu acțiunea de a concepe cerințele de viață și a prescrie tipurile comportamentale (a se vedea lucrările lui Hofstede Geert cu privire, de exemplu, la diferențierile privind acceptarea – sau nu – a incertitudinii și riscului).

Interpretarea (cerințelor de viață) depinde, și ea, de valorile, tradiția, idealurile unei culturi. Să ne amintim de cercetările lui Weber ce explica întreaga evoluție a Occidentului prin modul de interpretare a activităților economice prin prisma unor credințe religioase. Interpretarea dă sens lumii în care trăim, o face să devină o „lume pentru mine" și „o lume pentru noi", ceea ce va genera răspunsurile adecvate.

Răspunsul (față de cerințele de viață problematizate și interpretate) dă culturii forța sa mobilizatoare, motivațională, acțională. În condiții asemănătoare, comunități umane (organizații) vor genera comportamente diferite în conformitate și cu „viziunea lor proprie", ceea ce reprezintă depășirea tezei după care cultura ajută doar la adaptarea la mediu (teoria contingenței – de care ne vom ocupa separat).

Interacțiunea și negocierea socială exprimă o caracteristică majoră a culturii (cu precădere din perspectiva constructivistă, interpretativ-simbolică). Cultura nu este doar un „factor" al mediului extern ce impune constrângeri și oportunități (teoriile substanțialiste), ci și o creație umană în spațiul libertății și interacțiunilor între grupuri (înzestrate nu numai cu mentalități și interese diferite, dar și cu putere diferită). Culturile se creează în procese complexe, uneori conflictuale, de luptă[32], dar și prin cooperarea diferitelor grupuri socioprofesionale și etnice.

Deși valorile sunt comune diferitelor culturi sub aspectul tipurilor (valori religioase, științifice, morale, artistice, ecologice, juridice, politice, educaționale, filosofice, tehnologice), conținutul lor diferă de la o epocă la alta, de la o comunitate umană la alta. Tocmai deoarece ele exprimă semnificațiile atitudinale prescrise, valorile, diferențiate în cadrul diferitelor culturi, generează civilizații diferite, se exprimă în comportamente diferite în viața socială, în genere, în organizații, în particular.

Și acum ar trebui să răspundem la întrebarea esențială: ce oferă cultura oamenilor, cu alte cuvinte, care este influența culturii asupra societății și indivizilor? Prin produsele sale (purtătorii-de valori), cultura își exprimă caracterul său creator. O cultură ce-și pierde capacitatea de a produce noi realități în spiritul valorilor și normelor sale specifice rămâne, doar, o cultură „istorică", a unor epoci trecute.

---

[32] Foucault Michel, *Arheologia cunoașterii*, Editura Univers, București, 1999.

Dar care sunt produsele culturii? Evident, ele sunt foarte diversificate, dar nu se pot reduce la echivalența lor cu tipurile de valori. Cu alte cuvinte, valorile morale nu se exprimă doar prin comportamente tipice morale, ci și prin alte tipuri de produse ce **se construiesc pe toată gama valorilor unei culturi.** În produsele tehnologiei, de exemplu, nu se exprimă doar valorile de tip tehnologic (utilul – nonutilul), ci și alte tipuri de valori (științifice, morale, juridice, ecologice etc.).

Purtătorii-de-valori (creații ale culturii, ale oamenilor ce produc în spiritul unei culturi) se diferențiază prin semnificațiile diferite pe care le promovează valorile și normele unei culturi, idealurile sale, principiile de constituire etc.

Cultura oferă, în sens larg, cadrul de existență și funcționare a unei comunități umane (vom reveni asupra definiției sale). Dar dintre „produsele" sale un element rămâne esențial: cultura asigură **înțelepciunea** oamenilor ca sistem funcțional al valorilor și normelor. Cultura oferă cunoștințe, opere de artă, tehnologii, bunuri de subzistență, resurse etc., dar toate trebuie să se alinieze unui răspuns esențial la o întrebare vitală: pentru ce? În slujba cui? Abundența de produse nu asigură fericirea oamenilor (deși este un element necesar, dar nu suficient). Aici apare sensul diferențierilor dintre culturi. Fiecare tip de cultură generează un stil de viață (ca un sistem de valori și norme ce generează comportamentele) și un mod de viață (ca expresie a comportamentelor efective, a relațiilor societale practice etc.). Înțelepciunea este capacitatea de a înțelege cerințele vieții și de a acționa conform acestora. Omul ca scop suprem al vieții și idealul unei societăți trebuie să genereze o anumită cultură a creației. „Imperativul practic va fi deci următorul: acționează astfel ca să folosești umanitatea atât în persoana ta, cât și în persoana oricui altuia totdeauna în același timp ca scop, iar niciodată numai ca mijoc."[33]

Cultura pe baza căreia s-a construit și funcționează civilizația de tip creștin are la bază principiul suprem: „iubește pe aproapele tău ca pe tine însuți". Aceasta generează o linie de credință care impune fiecărui om un comportament anumit.

Valorile și normele dau standardele de gândire, apreciere, comportare etc., dar ele nu pot descrie concret toate aspectele empirice care ar decurge dintr-o anumită valoare. De exemplu, valoarea de bine comportă numeroase situații particulare ce nu pot fi descrise cu anticipație și prevăzute în normele morale. Normele juridice oferă această prescriere pentru cazuri particulare în situații specifice, deoarece ele prevăd pedepse date în mod oficial. Normele morale nu stipulează asemenea pedepse, lăsând opiniei publice capacitatea sancțiunii. În asemenea cazuri (ca și în situația altor tipuri de valori), descifrarea sensului exact al valorilor și normelor se află în discernământul individului și în responsabilitatea sa (prin judecățile de valorizare și valorificare).

---

[33] Kant Immanuel, *Întemeierea metafizicii moravurilor*, Editura Științifică, București, 1972, p. 47 (a se vedea și Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, București, 2002, pp. 39-40).

Cultura cuprinde atât setul de valori și norme, cât și capacitatea sa (funcția formativ-educativă a culturii) de a aduce comportamentele individuale în câmpul socialmente construit (prin diverse mecanisme de socializare).

3.5. Cultura organizației – softul comportamentului organizațional

Ce aduce cultura organizațiilor pentru organizații? Evident, oamenii care intră într-o organizație (în sensul larg al unor asocieri voluntare) au o primă internalizare a valorilor (procesele de enculturație[34] și aculturație[35]), dar ei vor trebui să se adapteze culturii specifice din mediul organizațional.

Cultura organizației se formează pe un spațiu relativ larg de oportunități și constrângeri oferite de cultura societății (țării) în care există. Ea va da semnificația atitudinală a organizației față de tipul de activitate pe care o desfășoară, va sta la baza conceperii și proiectării organizației, a modului său de funcționare. O organizație economică (vom vedea) poate să-și elaboreze diverse strategii (planificarea strategică sau improvizația strategică), poate să decidă să se plaseze pe anumite segmente de piață (ce determină o viziune specifică despre clienți și produse), are libertatea de a concepe anumite raporturi cu mediul etc. Deciziile pe care organizațiile le iau în ceea ce privește constituirea și funcționarea lor, a comportamentelor prescrise membrilor lor, a funcționării lor sunt expresia culturii pe care ele le adoptă și aplică.

Organizațiile sunt construcții socioculturale. Bineînțeles, nu putem reduce organizațiile la această dimensiune. Organizațiile se constituie în cadrul unui proces multidimensional de modelare în care intervine, alături de cultură, componentele naturii (a mediului exterior natural, dar și a dimensiunii naturale a omului însuși). Componentele mediului social (structuri de proprietate, structuri de clasă și de stratificare, puterea, relațiile interumane instituite), diviziunea muncii și procesele de socializare etc. Culturalismul (explicarea întregii vieți sociale doar prin cultură) nu se confundă cu evidențierea rolului major al culturii (alături însă și de alte dimensiuni). Mai mult, cultura însăși este supusă unor procese extraculturale. Analiza culturii organizaționale ne va ajuta să înțelegem viața organizației.

---

[34] „Enculturație – procesul de internalizare de către individul uman a normelor și valorilor grupului (comunități, societăți) în care se naște și trăiește." (*Dicționar de sociologie*, Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr – coord, Editura Babel, București, 1993, p. 218).

[35] „Aculturație (engl. acculturation), procesul de interacțiune a două culturi sau tipuri de culturi, aflate un răstimp într-un contact reciproc." (*Ibidem*, p. 18). „Aculturație (...) este ansamblul modificărilor intervenite în tiparele culturale originare, când grupuri de indivizi cu culturi diferite intră în contact permanent." (*Dicționar de sociologie*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, București, 1990, pp. 12-13).

Cunoscutul antropolog american Kluckhohn Klyde (1905-1960)[36] sublinia următoarele trăsături mai însemnate ale culturii (ce pot fi puse în discuție): 1) cultura reprezintă un concept esențial comparabil cu importanța categoriilor de evoluție în biologie, gravitate în fizică, boală în medicină; 2) determinismul cultural se îmbină cu cel biologic, omul creează cultura și în raport cu structura și cerințele sale biologice; 3) cultura este creată și transmisă de oameni; 4) cultura este un mod de gândire, simțire, viață; 5) să nu se confunde cultura cu societatea, cultura se referă doar la un mod specific de viață a unui grup de oameni; 6) cultura se transmite prin învățare; 7) esența procesului cultural este selectivitatea; 8) selectivitatea este doar excepțional conștientă și rațională; 9) cultura reglementează viața noastră permanent, de la naștere până la moarte; 10) fiecare cultură reprezintă un set de tehnici de adaptare atât la mediul extern, cât și față de alți oameni (caracteristică discutabilă din perspectivele interacționalismului simbolic – n.n.); 11) fiecare cultură are o organizare și un conținut, semnificația unui singur element este posibilă doar când el este văzut în cadrul matricei totale a relațiilor cu celelalte elemente (caracterul structurat al culturii).

Vom vedea în ce măsură aceste caracteristici vor fi admise și prezente în diversele perspective asupra culturii.

Spre deosebire de alte probleme de studiu a organizațiilor (cum vom vedea când vom analiza strategia, structura, relațiile cu mediul etc.), abordările privind cultura și cultura organizațiilor au început cu orientările de tip simbolic-interpretativ, folosirea unei epistemologii de tip subiectiv în activitățile inițiate de cercetările de antropologie[37].

Antropologii au inițiat cercetări privind cultura unor comunități umane. Conceptul de cultură a fost propus, în cercetările antropologice, ca un posibil răspuns la întrebarea: ce este caracteristic ființei umane? Cu alte cuvinte cum se explică diferențele dintre oameni și celelalte animale, ce diferențiază cultura de natură? Taylor Edward Burnett (1832-1917) dă (1871) următoarea definiție: „Cultura sau civilizația, luată în sens etnografic, este acel ansamblu complex care cuprinde cunoștințe, credințele, arta, morala, obiceiurile și toate celelalte atitudini și uzanțe pe care le deprinde omul ca membru al unei societăți."[38] Definiția a fost considerată ca prea largă și, totodată, doar descriptivă.

Reprezentanții principali[39] ai antropologiei culturale: Mead Margaret (1901-1978) și Benedict Ruth (1887-1948) pun în evidență, pentru prima oară,

---

[36] Kluckhohn Klyde, *The Concept of Culture*, în vol. *Readings in Sociology* (Schuler Edgar A., Hoult Thomas F., Gibson Duane L., Brookover Wilbur B., editori), Thomas Y. Crowell Company, New York, 1979, pp. 74-84).

[37] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 201.

[38] A se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 61.

[39] *Ibidem*, p. 65.

plasticitatea naturii umane și rolul determinant al culturii în această direcție. „Suntem obligați să conchidem că natura umană este eminamente maleabilă, ea ascultă orbește de impulsurile pe care i le imprimă corpul social."[40]

Cercetările de antropologie culturală de teren se îmbină cu abordările de sociologie. Prima anchetă importantă este realizată de Robert și Helen Lynd („Middletown – A study în Modern American Culture", 1929), cercetare începută în 1924, reluată în 1935 („Middletown in Transition – A Study in Cultural Conflicts", 1937).

Linton Ralph M. (1893-1953) este un reprezentant de seamă al antropologiei culturale americane. În lucrarea sa apărută în 1945[41] îmbină analizele de antropologie cu cele de sociologie și psihologie[42] pe baza structurii sistematice „a relațiilor dintre individ, societate și cultură."[43]

Oferind o abordare de tip substanțialist, Linton definește cultura „ca model de viață al unei societăți (...). Prezența modelelor culturale este tot atât de necesară pentru funcționarea oricărei societăți, ca și pentru supraviețuirea ei. Structura unei societăți, adică sistemul ei de organizare, este ea însăși o problemă de cultură (...). Tot astfel, sistemul social, luat în întregul lui, este o configurație și mai largă de modele culturale (...). Societățile se perpetuează învățându-i pe indivizii din fiecare generație modelele culturale proprii pozițiilor pe care se presupune că le vor ocupa (...). Fără cultură n-ar putea să existe nici sisteme sociale de tip uman, nici posibilitatea noilor membri de a se adapta la ele."[44]

Pe măsură ce problematica concretă a culturii abordează diferențele culturale, cercetările încep să coreleze cultura de grupurile sociale (și nu numai de societate în ansamblul său). Această schimbare apare în definiția dată (în 1948) de antropologul cultural american Herskowitz Melville culturii ca fiind „un construct ce descrie ansamblul de credințe, comportamente, cunoștințe, sancțiuni, valori și scopuri care generează modul de viață al oamenilor."[45] Lucrarea analizează diferențele culturale dintre grupuri. „Schimbarea culturii spre grupuri deschide calea spre studiul culturii organizației, deoarece, din moment ce organizațiile sunt prin definiție grupuri, metafora culturii poate fi aplicată organizațiilor."[46]

---

[40] Mead Margaret, *Moeurs et sexualiè en Oceanie* (1928-1935). A se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 64.

[41] Linton Ralph M., *Fundamentul cultural al personalității*, Editura Științifică, București, 1968.

[42] *Ibidem*, pp. 42-43

[43] *Ibidem*, p. 39 (această triadă conceptuală va fi găsită în multe lucrări, de exemplu, la Parsons Talcott).

[44] *Ibidem*, pp. 62-63.

[45] Herskowitz Melville, *Man and his Work: The Science of Cultural Anthropology*, Alfred A. Knopf, New York, 1948, p. 625.

[46] Hatch Mary Jo, *op. cit., p. 204.*

O definiție a „culturii întreprinderii" a fost dată de Jacques Elliot în anul 1952. „Cultura întreprinderii reprezintă modul tradițional și uzual de gândire și acțiune care este împărtășit, în măsură mai mare sau mai mică, de toți membrii și pe care noii membri trebuie s-o învețe și să o accepte cel puțin parțial pentru a fi acceptați în serviciul firmei."[47]

Totuși, uneori, Schein Edgar H. este cel care este socotit că „a inventat conceptul de cultura întreprinderii" într-o lucrare din 1985, care (folosește, de fapt, termenul de „cultură organizațională") este „ceea ce ea a asimilat în cursul istoriei sale în calitate de unitate socială"[48]. Definiția extinsă este: „Modelul afirmațiilor de bază pe care un grup dat le-a inventat, descoperit sau dezvoltat învățând să facă față problemelor sale de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat destul de bine pentru a fi considerat valid și, de aceea, a fi apreciat de noii membri ca modul corect de a percepe, gândi și simți în raport cu aceste probleme."[49]

Ca și în alte privințe, abordarea problemei culturii organizaționale (ca și a culturii în general) se realizează din perspective diverse (substanțialist-moderniste, interpretativ-simbolice sau constructiviste și deconstructiviste, critice sau postmoderniste).

3.5.1. Abordări substanțialiste

Din această perspectivă, cultura întreprinderii este considerată ca un dat, ca o realitate pe care managerul poate s-o manipuleze pentru a asigura consensul general și pe care membrii organizației trebuie s-o asimileze pentru a se integra și a fi considerați membri corecți ai organizației. Cultura organizației este, astfel, considerată ca o realitate extrapersonală și coercitivă (de genul conștiinței colective la Durkheim). Iată o definiție în acest sens: „**Cultura organizațională.** Credințele, valorile și ipotezele împărtășite, care există într-o organizație."[50]

Teza culturii ca „valori împărtășite" apare în multe definiții și ea a fost promovată prin autoritatea lui Parsons. „Cultura organizațională poate fi definită, în mare, ca un set mai mult sau mai puțin coerent, mai slab sau mai puternic articulat, de valori, semnificații, comportamente și practici organizaționale, ce oferă practic principala grilă atât de interpretare a realității organizaționale, cât și de orientare a conduitei organizaționale."[51]

---

[47] Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York, 1952, p. 251 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 205 și Pugh D.S., Hickson O. J., *Managementul organizațiilor*, CODECS, București, 1994, pp. 25-30 – aici lucrarea are ca an 1951).

[48] Kennedy C., *Toutes les theories du management*, Maxima, Paris, 1995, p. 183.

[49] Schein Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 6 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 205).

[50] Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, vol. I, p. 277).

[51] Mereuță Cezar (coord.), *op. cit.*, pp. 17-18.

Talcott Parsons (1902-1979), în primele sale lucrări, elaborase un model al acțiunii pe trei dimensiuni: personalitatea, societatea și cultura[52]. **Personalitatea** s-ar referi la dispozițiile legate de nevoi („need dispositions") ale persoanei individuale ca o combinație între nevoile organice și emoționale organizate la un individ prin procesul socializării. **Sistemul social** are în vedere interacțiunea dintre diferite personalități sau interdependența oamenilor. **Cultura** (sistemul cutural) exprimă modelele generale simbolice de înțelesuri și valori.

Ulterior, în cadrul modelului AGIL („interchange model") prezent prima oară (împreună cu Smelser Neil J.) în 1956, Parsons analizează cultura în cadrul categoriei funcționale „lattent pattern maintenance" ce conțin modelele de control prin valori și simboluri în comun împărtășite și care asigură procesul de integrare („common value integration"[53]). În această perspectivă, cultura este studiată ca un dat, ce se impune normativ și care asigură coeziunea, consensul și buna integrare a oamenilor.

În modelul AGIL, organizațiile reprezintă elementul-cheie al dimensiunii „goal attainment" (realizarea scopului) și au ca funcție să caute a controla impactul forțelor externe în vederea împlinirii scopurilor bine delimitate. Astfel, cultura (valorile în comun împărtășite) apare ca făcând parte din „forțele externe" ce realizează „produse" (valori) ce devin „intrări" pentru organizații. Mai mult, conform tendinței (susținute de Parsons) spre specializarea instituțiilor moderne, fiecare dimensiune (din cele patru) capătă instituțiile sale specifice, astfel încât fiecare tip de instituție (întreprinderi-corporații, de exemplu, guvern, biserică, instituții de integrare și promovare a normelor) cuprinde în el și celelalte trei funcții, produse și ieșiri[54]. Parsons denumește fiecare dintre aceste forme concrete ale produselor subsistemelor drept „media generalizată a schimbului"[55]. Media pentru sistemul adaptativ sunt banii, pentru atingerea scopului – puterea, pentru sistemul integrativ – influența, iar pentru menținerea modelului – angajamentele valorice („value commitments").

Cultura devine liantul social ce asigură stabilitatea, echilibrul, schimbarea. Totuși, Parsons desparte normele de valori din punct de vedere funcțional. Valorile aparțin subsistemului „L" (generând „angajamentele valorice", menținerea modelelor), pe când normele țin de subsistemul „I" (asigurând solidaritatea și „influența" și integrarea). „Legitimarea culturală" devine „intrări" pentru toate celelalte subsisteme.

Parsons nu reușește însă să dea o explicație de ansamblu, sintetică a societății, viziunea sa despre raportul dintre legitimitatea culturală (valorile în comun împărtășite, angajamentele valorice) și echilibru (consens, stabilitate,

---

[52] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 39.

[53] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, Free Press, New York, p. 768 (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, pp. 29-30).

[54] Alexander Jeffrey C., *op.c it.*, p. 95.

[55] Parsons Talcott, *On the Concept of Value Commitments* (1968). (A se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 98).

solidaritate) nu s-au probat în analizele empirice. Merton a încercat să aducă o „corecție", dar viziunea substanțialist-funcționalistă are limitele sale intrinseci. Asta nu înseamnă că analiza lui Parsons nu are valoare. Ceea ce se cuvine constă în a o socoti **doar** o perspectivă unilaterală alături de alte perspective (tot unilaterale) și care impune complementaritatea (căci sinteza pare a fi imposibilă).

Pornind de la această bază teoretică de analiză, să prezentăm **unele contribuții particulare** legate direct de cultura organizațională.

Barnard Chester (1886-1961) pare a fi folosit analiza culturii întreprinderii printre primii. În lucrarea din 1948[56], Barnard vorbește despre cultura unei întreprinderi, „este unul dintre primii interesați, în egală măsură, de natura conducerii (...), cât și de cultura întreprinderii și formarea de valori în întreprindere cu aproape treizeci de ani înainte de a se aprecia importanța lor."[57] După Barnard, adevărata funcție a unui conducător constă în a gira valorile unei organizații și a asigura motivația salariaților.

Handy Charles (1932 -) realizează o tipologie interesantă a organizațiilor în raport cu personalitatea culturală a întreprinderii[58]:

- **Zeus:** puternică, patriarhală: cultura de club;
- **Apollon:** ordine, rațiune și birocrație: cultura funcției;
- **Athena:** experiență, înțelepciune, meritocrație: cultura proiectului;
- **Dionysos:** individualism, profesionalism mai curând decât corporatism: cultura existențială.

Bennis Warren (1925 -) introduce unele elemente interpretative în domeniul culturii, vorbind despre patru atitudini-cheie ale conducerii[59]:

- gestiunea atenției;
- gestiunea sensului (comunicațiile);
- gestiunea încrederii;
- gestiunea de sine.

Pascale Richard T. (1938 -) este cunoscut (împreună cu McKinsey) ca fiind creatorul „modelului celor șapte S" servind a măsura excelența întreprinderilor. Factorii „duri" ai modelului (strategia, structura, sistemul) și cei „dulci" (stil, valori împărtășite = shared values, skill, staff) sunt folosiți de Pascale pentru a marca diferențele culturale dintre managementul japonez de cel american. Prin aceasta, Pascale realizează o abordare culturală și holistă de management pe baza „valorilor în comun împărtășite". Ca și abordările precedente, Pascale a fost mult influențat de gândirea substanțialistă, managerială, cultura fiind un dat la dispoziția managerului.

---

[56] Barnard Chester, *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1948 (a se vedea Kennedy C., *Toutes les théorie du management*, Maxima, Paris, 1995, pp. 41-44).
[57] Kennedy C., *op. cit.*, pp. 41-42.
[58] Handy Charles, *Goals of Management*, 1986 (a se vedea Kennedy C., *op. cit.*, p. 84).
[59] *Ibidem*, p. 47.

Modelul celor „șapte S" a fost folosit de Peters Tom (1942 -) și Waterman Jr. Robert H. (1936 -) în fundamentarea celebrelor cercetări ce au stat la baza lucrării lor din 1982[60].

Aplicând modelul la 43 de întreprinderi, autorii disting opt caracteristici de bază:

- adeziunea pentru acțiune: a acționa mereu;
- a rămâne aproape de client: a învăța de la clienți;
- autonomie și spirit de întreprindere: a încuraja inovarea și a genera „campioni";
- productivitatea bazată pe personal: a concepe oamenii drept sursa calității;
- mobilizarea în jurul unei valori-cheie: managementul bazat pe angajare;
- a continua ceea ce știi să faci: a rămâne în zona de afacere pe care o cunoști;
- structură simplă și lejeră: unele dintre cele mai bune întreprinderi au echipe de conducere reduse;
- suplețe și rigoare: autonomie lăsată sectoarelor legate de clientela cea mai valoroasă.

Schein Edgar H. este cel mai reprezentativ specialist în cultura organizațională din perspectivă modernistă (substanțialistă). Socotit a fi cel ce a inventat conceptul de cultura întreprinderii (nu și cercetarea asupra acesteia), el a fost mult influențat de McGregor Douglas (1906-1964) prin celebra sa „teorie X și Y"[61].

Pentru Schein, cultura unei organizații este „ceea ce a asimilat în cursul istoriei sale în calitate de unitate socială". Scheim este influențat, astfel, de viziunea contingenței, cultura întreprinderii fiind dezvoltată sub acțiunea factorilor exteriori pe care organizația îi asimilează. Cheia reușitei conducerii rezidă în gestiunea internă a schimbării culturii întreprinderii, urmărindu-se consensul dintre salariați și conducere în realizarea obiectivelor organizației[62]. Cultura organizației este transmisă membrilor săi în calitate de model asupra modului în care aceștia trebuie să perceapă, să gândească, să acționeze în organizație. Conducătorul joacă un rol decisiv în menținerea și transmiterea culturii[63]. Analiza operațională a culturii organizației propusă de Scheim rămâne deosebit de utilă[64].

---

[60] Peters Tom, Waterman Jr. Robert M., *In Search of Excellance* (1982). (A se vedea Kennedy C., *op. cit.*, pp. 163-170).

[61] Kennedy C., *op. cit.*, pp. 181-184.

[62] Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1985.

[63] A se vedea Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, p . 186.

[64] Schein Edgar H., *Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?* (1981) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 210) (și altele).

Schein concepe cultura organizațiilor pe trei niveluri. La suprafață găsim „artifactele", vizibile, dar greu de descifrat, la nivel intermediar se plasează valorile și normele comportamentale, pe care el nu le mai desparte, iar la nivelul cel mai profund acționează un nucleu de credințe și presupoziții („assumtions").

A) Conform lui Schein, presupozițiile (postulatele) reprezintă ceea ce membrii cred că este realitatea și, de aceea, influențează ceea ce ei percep și cum ei gândesc și simt. Ele există în afara conștiinței comune („ordinary awareness") și sunt, în majoritatea cazurilor, inaccesibile conștientului (după comparația sa, ar fi echivalent cu încercarea de a ne imagina ce gândește un pește cu privire la apă). Din perspectiva membrilor unei culturi, setul de presupoziții de bază este adevărat, iar ceea ce ei adoptă sau cred că este real nu este pus în discuție. „Acest «adevăr» nediscutabil penetrează fiecare aspect al vieții culturale și colorează toate formele de experiență pe care le intersectează."[65] Această teză esențială marchează, tocmai, viziunea sa substanțialistă.

În continuare, Schein[66] oferă o listă a presupozițiilor culturale de bază, listă ce poate fi luată ca o operaționalizare a dimensiunii pe variabile (tabelul nr. 3.1).

Cultura nu se referă la o singură credință sau presupoziție, ea este un set intercorelat (nu necesar și consistent) de credințe și presupoziții (a se vedea tabelul nr. 3.1).

Tabelul nr. 3.1. *Lista lui Scheim a presupozițiilor culturale de bază*[67]

	Dimensiune	Probleme la care trebuie răspuns
1.	Relațiile organizației	Se percepe organizația pe sine a fi, în cadrul mediului său, dominantă, dominată, în armonie, în afara nișei?
2.	Natura activității umane	Este „corect" pentru oameni să se considere a fi dominanți, pro-activi, în armonie, sau pasivi/fataliști?
3.	Natura realității și a adevărului	Cum definim ceea ce este adevărat sau fals, cum este determinat adevărul atât în lumea fizică, cât și în cea socială? Prin teste pragmatice, încredere în cele învățate, consens social?
4.	Natura timpului	Care este orientarea de bază a noastră față de trecut, prezent și viitor și ce fel de unități de timp sunt mai relevante pentru conducerea afacerilor zilnice?
5.	Natura naturii umane	Sunt oamenii, în fond, buni, neutri sau răi; este natura umană perfectibilă sau fixă?
6.	Natura omului	Care este modul „corect" al oamenilor de a se relaționa unul pe altul, a distribui puterea și afecțiunea? Viața este competitivă sau cooperativă? Modul cel mai bun de a organiza societatea este cel pe baze individualiste sau de grup? Sistemul cel mai bun de autoritate este cel autocratic-paternalist sau colegial-participativ?
7.	Omogenitate față de diversitate	Cel mai bun grup este cel foarte diversificat sau cel foarte omogen, iar indivizii din grup trebuie încurajați să inoveze sau să se conformeze?

[65] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 210.
[66] Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 86.
[67] A se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 212.

B) Valorile și normele se află în poziție intermediară. Valorile sunt (după Schein) principii, scopuri și standarde sociale din cadrul culturii ce au o valoare intrinsecă. Ele definesc ceea ce membrii unei organizații prețuiesc, cum ar fi libertatea, democrația, tradiția, bogăția, loialitatea etc.

Valorile sunt mai apte a fi conștientizate (față de presupoziții), dar, de obicei, nu se află în aspectele de „vârf" ale minții noastre. Ele pot fi recunoscute, pot fi schimbate (în special de către membrii marginali ai organizației, cum ar fi noii sosiți, revoluționarii etc.).

C) Normele sunt reguli nescrise ce permit membrilor unei culturi să cunoască ceea ce se așteaptă de la ei într-o varietate globală de situație, ce fel de comportament poate fi așteptat de la ei și în relațiile lor.

Legătura între valori și norme constă în aceea că, comportamentele sancționate de norme, în mod uzual, pot fi considerate a fi rezultatul modului lor de evaluare.

D) Artifactele reprezintă ceea ce rămâne la suprafața culturii ca rezultat al culturii (precum lava este studiată ca o dovadă a erupției vulcanice). Artifactele (ceea ce noi am denumit prin purtătorii-de-valori) sunt „rămășițele" vizibile, tangibile, recepționate sonor, ale comportamentului bazat pe valori, norme și prezumții culturale. Cum funcționează cultura? La această întrebare Schein răspunde: Nucleul culturii (prezumțiile de bază și credințele stabilite) se exteriorizează prin valori și norme de comportament care sunt recunoscute corespunzătoare membrilor unei culturi și sunt menținute de aceștia. La rândul lor, valorile și normele influențează alegerile și alte acțiuni ale membrilor organizației. În final, acțiunea ghidată cultural produce artifacte (tabelul nr. 3.2).

Tabelul nr. 3.2. *Acțiunea culturii*[68]

Artifacte	Vizibile, dar adesea indescifrabile
↓ ↑	
Valori	Un nivel mai mare de conștiență
↓ ↑	
Presupoziții	Luate drept bunuri invizibile

După el, cultura se poate schimba, dar doar atunci când noi valori sunt aduse din afara culturii, de exemplu, prin decizia sau exemplul managementului de vârf, dar doar când se dovedesc că aduc beneficii și, atunci, sunt introduse în prezumțiile de bază.

Pusă la dispoziția managerului, cultura organizației exprimă, prin Schein, punctul de vedere substanțialist (modernist).

---

[68] Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, p. 54 (a se vedea Hatchs Mary Jo, *op. cit.*, p. 211).

Viziunea substanțialistă, în genere, interpretează cunoașterea referitoare la cultură ca un instrument al managementului, iar cultura însăși ca o variabilă aptă a fi manipulabilă pentru a mări probabilitatea de a atinge nivelurile dorite ale performanței de la cei din organizație.

Epistemologia teoriilor moderniste afirmă caracterul exterior al obiectului de cercetare și obiectivitatea cunoașterii științifice. Scopul cercetării culturii organizației devine dezvoltarea unei cunoașteri generalizate care poate fi aplicată în diversele contexte, fiind, prin definiție, „decontextualizat"[69].

Teoriile moderniste în domeniul culturii introduc un concept foarte important din punctul de vedere al acestora, și anume, cel de „cultural strengh" (putere culturală sau cultură puternică).

Teoreticieni, cum ar fi Tom Peters Deal, Terrence E. și Kennedy Allan A.[70], resping orice idee cu privire la culturi „soft". Companiile cu „cultură puternică" („strong culture companies") nu generează seturi confortabile de valori care fac pe oameni angajați și mai mulțumiți. Aceste companii nu sunt tolerante cu cei care resping valorile centrale. O cultură puternică creează așteptări comportamentale și constrângeri puternice, mai mult decât orice structură, proceduri și reguli formale.

Cultura, în genere, și inovația culturală, în particular, este – în lumina culturii puternice – puternic corelată de conducere. Viziunea culturilor puternice evidențiază un punct de vedere antiraționalist privind organizația conștientă de sine sub aspect cultural și nu ca un sistem tehnic. Definiția culturii dată de Deal și Kennedy este grăitoare: „modul în care face lucrurile bine aici."[71] A manipula bine cultura oferă conducătorului posibilitatea de a adăuga două ore de muncă productivă pe zi[72].

Teoria culturii puternice este împărtășită și de Peters Tom și Waterman Robert H. (despre care am vorbit). Esența rolului unui lider constă în a crea o cultură puternică și unificată cu o deschidere spre grija pentru inovare și clienți.

Cultura puternică este aceea pe care membrii organizației o înțeleg, care dă sens acestora. Chiar postul cel mai rutinier din organizație poate să capete un înțeles deplin pentru om. Un rol esențial al managerului constă, de aceea, în crearea sensului (înțelesului) în muncă. Înțelesul și profitul merg mână în mână. „Companiile de excelență sunt printre cele mai solide fiscal dintre toate. Dar setul lor de valori integrează noțiunea de sănătate economică, servirea clienților și

---

[69] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 232.

[70] Fincham Robin, Rhodes Peter, *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press Inc., New York, 1999, p. 417.

[71] A se vedea Drummond Helga, *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 230.

[72] *Ibidem*, p. 236.

crearea sensului la locul de muncă. Așa vă spune un conducător: «Profitul este ca și sănătatea. Ai nevoie de ea și cu cât este mai mare cu atât mai bine. Dar ea nu este cauza pentru care exiști.»"[73]

Cultura puternică poate fi definită ca fiind „o cultură organizațională caracterizată prin credințe, valori și ipoteze intense și cu tendința de a se răspândi."[74]

Cultura puternică este sprijinită cu hotărâre de majoritatea membrilor unei organizații, traversând, chiar și subculturile care pot exista.

Avantajele culturilor puternice sunt:

- coordonarea activităților între diversele sectoare;
- ușurarea proceselor de rezolvare a conflictelor;
- facilitarea, în general, a succesului.

Slăbiciunile culturilor puternice sunt:

- rezistența la schimbare;
- creșterea probabilității ciocnirilor culturale;
- posibilitatea unor culturi „patologice", orientate contra organizației.

Așa cum vom vedea când ne vom referi la teoriile post-moderniste (critice, deconstructiviste), teza generării sensului (credința că devotarea pentru organizație generează autonomie și transformă membrii în „câștigători") este un mijloc de manipulare a controlului de către manager, o manipulare emoțională (Willmott)[75]. În plus, culturismul corporatis nu încurajează reflecția critică, ba chiar opusul[76].

3.5.2. Abordări interpretativ-simbolice

Geertz Clifford (1926 -) este considerat a fi reprezentantul de seamă al sociologiei culturale, ca reacție la Parsons pe linia problematicii culturale. Legat direct de gândirea lui Dilthey Wilhelm (1833-1911) și abordarea sa hermeneutică, Geertz va susține autonomia culturală, punând în centrul explicației sale înțelesul („meaning"). „Plecând de aici, Geertz arată că simbolurile care transmit înțelesul realizează sarcini care, luate în ansamblu, creează un sistem cultural."[77] Actele culturale ar fi „evenimente sociale" (dar nu în sensul exact al termenului), căci „dimensiunea simbolică a evenimentelor sociale este, ca în psihologie, ea însăși teoretic aptă a fi abstrasă din acele evenimente ca totalități empirice."[78] Cultura nu s-ar opune societății, dar, din motive analitice, poate fi abstrasă ca o dimensiune.

---

[73] Peter Tom, Waterman Robert H., *In Search of Excelens. Lesson from America's Best-rum Compnies*, Harper and Row, New York, 1982, p. 102.

[74] Gary Johns, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, p. 278.

[75] Willmott H., *Strength is Ignorance, Slavery is Freedom. Managing Culture in Modern Organization*, în Journal of Management Studies, 30(5), 1993, p. 530.

[76] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 237.

[77] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, vol. II, p. 305.

[78] Geertz Clifford (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 305).

Parsons definea valorile ca un subset de simboluri care este instituționalizat, adică simboluri care au devenit parte a subsistemului social[79]. Geertz, dimpotrivă, nu se referă la valori, ci doar la înțeles și la analiza sistemelor de simboluri (fiind criticat pentru „reducționism simbolic").

Spre deosebire de reducționismul simbolic, Bellah Robert propune termenul de „realismul simbolic"[80]. Abordarea interpretativ-simbolică privind cultura organizației se preocupă de modul în care realitățile organizaționale sunt constructe sociale. Oamenii pot realiza constructe ale vieții organizaționale deoarece ei produc, folosesc și interpretează construcții simbolice și deoarece sunt sensibili la interpretările altora. Folosirea și interpretarea simbolurilor permit membrilor unei organizații să creeze și să mențină cultura lor.

Ce este un simbol? „Un simbol este orice [element] care reprezintă, conștient sau inconștient, o asociație cu un concept sau înțeles general. Astfel, un simbol constă atât dintr-o formă tangibilă, cât și un înțeles general (sau înțelesuri) cu care este asociat"[81] (de exemplu simbolul păcii printr-un porumbel). Sau: „Un simbol reprezintă un semn care denotă ceva mult mai important decât el însuși și care necesită asocierea unei idei conștiente sau inconștiente pentru a fi investită cu înțelesul și semnificația sa deplină."[82]

Simbolurile capătă interpretări individuale și, de aceea, în viziunea interpretativ-simbolică, interpretările sunt realități construite, dar nu într-un vid cultural, ci în dependență de interacțiunile dintre oameni.

Pentru abordările interpretativ-simbolice termenul de organizație este o metaforă. Termenul „organizație" poate fi înlocuit cu cel de „cultură"[83]. Totuși, organizațiile nu pot fi reduse la cultură. Cultura nu este la dispoziția managementului. Salariații creează cultura pentru ei înșiși.

Kanter Moss Rosabeth (1943 -), despre care se tratează și la problematica raportului organizațiilor cu mediul, are multe elemente critice, deconstructiviste în gândirea sa, dar se înscrie și în grupul analiștilor constructiviști. Preocupată esențial de problemele culturale ale organizațiilor, Kanter a descris un număr de tipuri culturale opuse. Unele companii au o „cultură a inferiorității" marcată de tendința de a se îndoi de propriile abilități, de a se deosebi de cele posedând o „cultură a succesului" reflectată în mândria față de companie, încredere în forțele proprii. O altă tipologizare opune culturi de tipul „vârstă versus tinerețe"[84].

---

[79] Parsons Talcott, Shils Edward, *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951, pp. 162-163.

[80] Bellah Robert N., *Beyond Belief*, Harper and Row, New York, 1970, pp. 237-257.

[81] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 219.

[82] Morgan C., Frost P.J., Pondy L.R., *Organizational Symbolism*, (1983) (a se vedea Drummond Helga, *op. cit.*, p. 256).

[83] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 240.

[84] A se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 416.

Propunând un „management post-industrial"[85], Kanter consideră că misiunea principală a întreprinderii („post-antreprenoriale") este de a gestiona potențialul creativ al salariaților.

În calitate de construct, important devine modul de a defini și redefini conceptele pentru a modifica înțelesul și, prin aceasta, comportamentul. Modul în care oamenii definesc realitatea este deosebit de important pentru asigurarea rezultatelor acțiunii lor. De exemplu, arată ea, definirea „schimbării" nu poate fi redusă la desfășurarea unor evenimente, ci (prin redefinire) trebuie corelată inovației. „Schimbarea organizațională constă, în parte, dintr-o serie de construcții emergente ale realității, inclusiv revizuirea trecutului, pentru a corespunde cerințelor noilor jucători și a noilor cerințe."[86]

O abordare constructivistă pune un mare accent pe elementele simbolice care contribuie la crearea culturii organizaționale, a imaginii despre organizație, a înțelesului pentru salariați, clienți, competitori. „Istoriile (povestirile) arată modul în care cultura acționează în calitate de «stratagemă în crearea de sens». Istoriile asamblează experiențele oamenilor într-un mod ce raționalizează evenimentele. Așa cum Boje D.M. a arătat, atunci când o decizie este pe cale a fi luată vechile istorii sunt reanalizate și comparate cu seria de istorii propusă pentru a feri organizația de a repeta vechile alegeri greșite și a stimula refolosirea vechilor succese."[87] Boje sublinia să nu privim istoriile ca fiind statice, diferitele versiuni ale acestora sunt spuse în situații diverse, diferiți actori vor avea drepturi asupra unor părți deosebite ale acestora, iar introducerea unor părți ale istoriei în corpul culturii este un aspect al jocului de putere în organizație.

Cultura unei organizații nu poate fi totuși socotită ca unică și unitară. Viziunea culturistă privește cultura organizațională ca unitară, sub acțiunea factorilor constrângători și acțiunii managerului. În realitate, în organizații, „acțiunea care unifică la un anumit nivel, poate diviza la altul."[88]

Din perspectiva teoriilor interpretativ-simbolice, cultura organizațiilor se creează în procesul interacțiunii indivizilor și grupurilor ce au viziuni, interese, aspirații diferite. Pentru a funcționa, managerii impun o **cultură organizațională oficială**, pe baza căreia se determină și comportamentele necesare a fi realizate de membrii organizației. Dar viața socială a organizației, cu interacțiunile umane diverse, nu anulează viziunile culturale ale unor indivizi ce pot diferi de „cultura oficială". Se generează „rețele ale culturilor informale" ce, uneori, se opun culturii oficiale. „Contraculturile" exprimă această realitate. Helga Drummond (o adeptă a

---

[85] Kanter Moss R., *When Giants Learn to Dance* (1980). (A se vedea Kennedy C., *op. cit.*, p 108).
[86] Kanter Moss R., *op. cit.*, p. 287 (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 420).
[87] Boje D.M., *The Story – Telling Organization: Story Performance in on Office Supply Firm*, 1991 (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 420).
[88] Smith K.K., Simmons V.M. (1983) a se vedea Drummond Helga, *op. cit.*, p. 245.

perspectivei interpretativ-simbolice) tratează pe larg această problemă. Conflictele culturale sunt şi ele, în anumite condiții, funcționale, asigurând schimbarea culturilor organizaționale. Metaforic, Drummond spune: „Perspectiva culturală ne permite a vedea că discutarea*[89] este o cale de a unge roțile sociale."[90]

Managerii nu pot (şi nici n-ar trebui) să împiedice formarea unor „subculturi informale" sau chiar a unor „contraculturi" care pot contribui la schimbarea în bine a organizațiilor. „Rețeaua de interrelații creată prin discuții, ajutor reciproc şi schimb de informație poate juca un rol crucial în sprijinirea producției, în special în timp de criză. Managerii nu sunt capabili să controleze diviziunile de statut, dar pot să aibă grijă să minimalizeze impactul lor şi să evite răsturnarea ordinii naturale a lucrurilor."

Contraculturile pot intra în conflicte dure cu ceea ce managerii impun drept cultură organizațională (grupurile de salariați vârstnici, femei, minorități sexuale etc.)[91]. „Uneori, managerii sunt acuzați că trec cu vederea față de asemenea culturi sau că ei ar crea climatul organizațional care produce atitudini sexiste sau rasiale. În multe cazuri, această perspectivă poate fi validă. Totuşi, noțiunea de contracultură indică alte forțe care pot acționa. Dacă organizațiile sunt culturi, în mod logic cultura poate fi un factor asupra căreia salariații pot exercita influență – deoarece ei devin o parte a culturii care este creată şi recreată permanent."[92]

Pentru perspectiva constructivistă, problematica subculturilor este necesară. **O definiție a subculturii** ar putea fi: „un subset a membrilor unei organizații care interacționează în mod obişnuit unii cu alții, identificându-se ei înşişi ca un grup distinct în cadrul organizației, împărtăşind un set de probleme ale tuturora şi acțiuni rutiniere pe baza înțelegerilor colective unice din grup."[93]

Definiția aceasta se deosebeşte de cea dată de Scheim culturii organizaționale tocmai prin părăsirea ideii de unitate culturală.

Conceptul de subcultură deschide însă şi o perspectivă diferită: putem subîmpărți cultura în sub şi sub-subcultură până a desființa însuşi conceptul. Diferențierea şi fragmentarizarea pot anula specificitatea culturii organizaționale.

În explicarea subculturilor s-au creionat două perspective:

- Siehl Caren şi Martin Joanne[94] consideră că subculturile sunt definite în relație cu un model cultural de ansamblu al organizației, în special în

[89] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 348 (* – discutarea, renegocierea unor cerințe ale culturii organizaționale).
[90] *Ibidem*, p. 248.
[91] Alvesson M., Billig Y.D., *Understanding Gender and Organization*, Sage, London, 1997.
[92] Drummond Helga, *op. cit.*, p.249.
[93] Van Maanen John, Barley Stephen R., *Cultural Organizatin* (1985). (A se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 226).
[94] Siehl Caren, Martin Joanne, *The Role of Simbolic Management* (1984). (A se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 228).

raport cu valorile dominante ale culturii (dacă sprijină, resping sau doar coexistă în cadrul culturii organizației). Contraculturile resping această cultură dominantă, alte subculturi doar exprimând diferențieri ce pot coexista alături de cultura dominantă;

- alt grup deosebește subculturile pe baza unor criterii socioprofesionale: ocupație, grup de muncă, nivel ierarhic, afilieri.[95]

Cercetări originale și valoroase au fost realizate, în această direcție, de **Sainsaulieu Renauld.** Pe baza unor cercetări empirice făcute în mai multe întreprinderi, Sainsaulieu arată că, în organizațiile contemporane, experiența cotidiană a interrelațiilor individuale și de grup nu se limitează la normele oficiale, ci pune în evidență și întreține o serie de reprezentări colective și de valori comune informale[96]. Sainsaulieu identifică cinci ipoteze principale privind folosirea noțiunii de cultură a întreprinderii[97].

Prima ipoteză afirmă existența unei culturi comune alcătuită din reprezentări și valori împărtășite de toți membrii organizației (ipoteză ce contrazice starea reală a întreprinderilor cu conflicte și antagonisme sociale).

A doua ipoteză arată că jocurile strategice ale actorilor din organizații sunt alimentate de o serie de valori interiorizate și de sisteme de reprezentare (detașându-se de explicațiile lui Crozier ce explică strategiile actorilor doar prin oportunitățile de exercitare a puterii). În acest caz, se pune problema ponderii pe care o au aceste reprezentări transmise pe cale culturală în jocurile și strategiile actorilor.

A treia ipoteză asociază cultura întreprinderii cu un proiect mobilizator generat de întreprindere.

A patra ipoteză privește întreprinderea ca o microsocietate capabilă să instituie în mod durabil regulile funcționării ei sociale interne (ipoteză ce dă imaginea întreprinderii ca un sistem închis, cu o structură și trăsături originale relativ stabile).

A cincea ipoteză (dezvoltată de Sainsaulieu și Segrestin)[98] consideră că întreprinderea produce forme de sociabilitate, identități, valori capabile să pătrundă în societatea globală și să o influențeze.

Într-o lucrare mai recentă[99] se spune: „Istoria recentă a organizațiilor și gestiunea resurselor umane a condus, cu certitudine, pe conducători a situa în

---

[95] Van Maanen John, Barley Stephen R., *Occupational Communities. Culture and Control in Organizations* (1984). (A se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 228).

[96] Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris, 1985.

[97] Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'ornanisation et de l'entreprise*, Presses de la FNSP et Dalloz, Paris, 1987 (a se vedea Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, POLIROM, București, 1998, pp. 76-78).

[98] Sainsaulieu Renaud, Segrestin Denis, *Vers une sociologie de l'entreprise*, în rev. „Sociologie du travail" nr. 3, 1986, pp. 335-352.

[99] Piotet Françoise, Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pur une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Foundation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1994.

întreprindere un loc de sociabilitate indispensabil calității muncii și, deci, un spațiu nou al culturii."[100] A vorbi de cultura întreprinderii, spun autorii, înseamnă a lua în considerație interiorizarea unor structuri mentale colective. Aceasta, la rândul său, trebuie să se bazeze pe faptele evidente ce ne conduc la ideea confruntării acestei culturi specifice întreprinderii cu cultura membrilor săi. „Întreprinderea este, astfel, un loc de dezbatere asupra devenirii societății însăși, dezbateri exacerbate de dramele șomajului ce continuă, în zilele noastre, în cadrul relațiilor de muncă (...) obiectivele și finalitățile întreprinderii și-au pierdut legitimitatea pe care le-o confereau, fie o societate de creștere, și de consum, fie o viziune ideologică a unei organizații «totalitare» a societății în ansamblu. Întreprinderea devine, astfel, teatrul de căutare a unor compromisuri care să legitimizeze deopotrivă orientările sale și coeziunea sa socială."[101] Forțe diverse (salariați, sindicate, mediile profesionale, manageri și conducători) sunt angajate în aceste dezbateri.

Crearea compromisurilor nu lichidează diferențierile culturale din cadrul organizațiilor. Subculturile (și contraculturile) nu pot fi înlăturate din studiul culturii organizaționale.

Noile tipuri de organizații bazate pe informație, pe cunoaștere[102] și pe inteligență emoțională[103] dau teoriilor interpretativ-simbolice un nou teren de analiză și aplicabilitate. Organizațiile, cu o nouă formație intelectual-spirituală a personalului, se văd confruntate să ia în considerație diferențele culturale ale membrilor lor și să se construiască printr-un alt tip de interacțiune simbolică între grupuri create, ele însele, pe fundamentele diversității culturale.

Am putea încerca să dăm o definiție a culturii organizaționale din perspective constructiviste, fără a omite că această abordare nu anulează (și nici nu minimalizează) legitimitatea și utilitatea analizelor de tip substanțialist.

> **Cultura organizațiilor** (ca particularizare a culturii în ansamblul său) reprezintă un construct social format din principii (viziunea, concepția despre organizație), valori și norme, procese și produse prin care o organizație își problematizează, interpretează și răspunde (soluționează) – prin comportamente organizaționale, de grup și individuale – la cerințele sale de funcționare, ca urmare a unor procese de interacțiune și negociere între membrii săi și conducere.

Cultura organizației este softul activității unei organizații prin aceea că ea generează comportamentul său (inovativ sau nu, dogmatic sau nu, competitiv sau nu, plasat pe segmente de piață ale producției de masă sau cele personalizate, ce

---

[100] *Ibidem*, p. 189.

[101] *Ibidem*, pp. 195-196.

[102] Klein David A., *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterwarth-Heineman, Boston, 1998.

[103] Ryback David, *Putting Emotional Intelligence to Work*, Butterworth-Heineman, Woburn (MA), 1998.

se adaptează schimbărilor sau le inițiază cu competență, ce protejează sau nu mediul și sănătatea oamenilor etc.). În acest sens, putem fi de acord că ea reprezintă „tot ce face o organizație".

Ca și cultura, în ansamblul său, cultura organizației presupune:

- **viziunea** (concepția) despre organizație ce se exprimă prin strategie (scop, obiective, căi de acțiune);
- **valorile și numele** – fundamentele semnificațiilor axiologice asupra ceea ce va face organizația (și cum va face) pentru a realiza strategie;
- **procesele axiologice** (de valorizare și valorificare) prin care organizația (conducerea și membrii săi) reușesc să problematizeze, interpreteze și soluționeze (răspundă) cerințele funcționării sale optime;
- **mecanismele** de difuzare și negociere a viziunii și comportamentelor cerute (prin socializare, integrare, adeziune etc.);
- **purtătorii-de-valori** – produsele propriu-zise ale organizației în conformitate cu modelele sale culturale.

Cultura organizației negociată și însușită de membrii săi capătă realitate prin particularitățile culturale ale membrilor săi. Cultura organizației, din perspective constructiviste, nu reprezintă un standard oficial ce trebuie însușit de oameni și respectat (prin conformitate), abaterile de la ea fiind „deviață" și necesitând pedeapsa. Realitatea culturii organizaționale este dată de felul cum membrii săi gândesc, simt și acționează. Cultura organizațiilor nu este o medie statistică a culturii membrilor săi, ci o structură cu niveluri ierarhizate de supradeterminare și subdeterminare.

Pot, astfel, apărea și unele subculturi organizaționale, conflicte între acestea ce se pot rezolva prin negociere sau pot duce la destrămarea organizației.

3.5.3. Abordări deconstructiviste (postmoderne)

Pornind de la premisa că organizațiile sunt constructe socioculturale, o întrebare esențială se cere a fi pusă: cum creează oamenii organizațiile în raport cu fundamentele culturale ce le ghidează acțiunea și cum apare această creativitate în studiile de specialitate?

Pe legitimitatea acestei întrebări și în conformitate cu răspunsurile date, perspectiva deconstructivistă nu numai că își găsește o justificare, dar, ceea ce este mai important, își aduce o contribuție valoroasă și aplicabilă.

Critica principală a deconstructivismului se concentrează asupra modului în care se tratează organizațiile pe baza raportului dintre putere și cultură. Cercetătorii Martin Joanne și Meyerson Debra[104] au identificat trei perspective în cadrul studiilor legate de cultura organizațională: integrare, diferențiere, fragmentarizare.

---

[104] Meyerson Debra, Martin Joanne, *Cultural change. An Integration of Three Different Views*, în *Journal of Management Studies, Viens*, 24, 1987 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 229-230).

1. în perspectiva integrării, cultura organizațională este descrisă ca fiind împărtășită de toți membri ai culturii, generând consensul deplin în organizație (acesta este, de exemplu, poziția lui Scheim);
2. perspectiva diferențierii adoptă punctul de vedere al subculturilor și descrie modul în care unitatea culturală este divizată în subculturi (subculturile, la rândul lor, pot fi împărțite la fel);
3. fragmentizarea, specifică perspectivei postmoderne (deconstructiviste) asupra culturii organizației, nu se ocupă nici de consistența culturii, nici de stabilitatea sa, ci de modul în care culturile organizaționale sunt inconsistente, ambigue, divizate și fluide.

Viziunea critică a deconstructivismului (termenul poate induce în eroare, căci după ce se realizează „deconstrucția" – adică „spargerea" conceptului pentru a i se vedea deficiențele – se trece la „reconstrucție" – la o activitate pozitivă de recreare a realului prin înlăturarea deficiențelor rezultate din prima fază) nu are un caracter formal, ci pătrunde în esența realității sociale oferite de cultura organizațională (sau a ceea ce se desemnează prin această metaforă).

Deconstructivismul pune în evidență multiplele și marile erori ce au stat la baza construcției metaforei („cultura organizației"). „Cercetarea culturală a apărut în corporații cu abordare ateoretică, centrare apolitică, în plus, începe cu un punct de vedere clar consensual și participă la politicile interne (și, implicit, externe) ale corporației."[105]

Prima „dezvăluire" critică se referă la caracterul ideologic, valoric-angajat al culturii organizației. Continuând viziunea neutralistă, nonvalorică cu care antropologii secolului XIX tratau cultura în organizații, cercetările moderne cercetează cultura organizațiilor fără a dezbate implicarea ideologică, valoric-angajată a acesteia.

Alvesson[106] a subliniat caracterul ideologic al culturii organizaționale.

Analiza deconstructivistă a culturii se extinde asupra conceptului însuși și a producerii sale societale.

Michel Foucault este demn de a fi luat în seamă din această perspectivă. „Codurile fundamentale ale unei culturi – acelea care îi guvernează limbajul, schemele perceptive, schimbările, tehnicile, valorile, ierarhia practicilor sale – fixează, din capul locului, pentru fiecare om, ordinile empirice cu care acesta va avea de-a face, în care se va regăsi."[107]

Ceea ce va fi obiect al criticii constă în modul de a privi conținutul culturii, căci, susține Foucault, gândirea științifică și filosofică dau ordinii o interpretare eronată. Se instaurează o zonă confuză, obscură, distanțată de ordinea empirică.

---

[105] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 326.

[106] Alvesson M., *Organization, Culture and Ideology*, în revista International Studies of Management and Organizations, nr. 17, 1987.

[107] Foucaul Michel, *Cuvintele și lucrurile*, Editura Univers, București, 1996, p. 38.

Se instituie o cultură ce „determină pierderea transparenței inițiale a acestor ordini, încetează de a se lăsa traversată în mod pasiv de ele, se desprinde de puterile lor imediate și invizibile (...). Ca și cum, eliberându-se parțial de grilele sale lingvistice, perceptive, practice, cultura ar aplica asupra acestora o grilă secundară care să le neutralizeze, care, dublând-le, le face să se manifeste și se exclude, în același timp, trezindu-se, astfel, în fața ființei brute a ordinii."[108]

Critica deconstructivistă va „demitiza" conceptul de cultură, îl va „desface" în semnificațiile sale reale, pentru ca, ulterior, să-l reconstruiască într-o nouă perspectivă (adesea democrată).

„Ancheta arheologică" pe care o întreprinde Foucault poate pune în evidență, de-a lungul istoriei, modul real de constituire și funcționare a culturii, baza „ideologică" a abordărilor sale, dependența afirmațiilor sale de „poziții" sociale și partizane. Redefinirea „științelor umane" va marca deschiderea spre sociologia „critică". Științele umane nu cercetează omul ca atare. Științele umane ne dau interpretări, iar „reprezentarea" se află în centrul și la baza lor. „În chip mai general vorbind, omul, pentru științele umane, nu este ființa vie dotată cu o formă cu totul particulară (...), ci numai ființa vie care (...) dă naștere unor reprezentări grație cărora el trăiește și în temeiul cărora el deține acea misterioasă capacitate de a-și putea reprezenta tocmai viața."[109]

Cum se creează aceste reprezentări, de către cine și pentru ce, iată noile întrebări legate de cultură. Lucrarea „Arheologia cunoașterii"[110] va trata noua perspectivă asupra culturii (prin perspectiva cunoașterii). În acest sens, „formarea modalităților enunțiative" ne obligă să cercetăm alte probleme, cum ar fi:

- Cine vorbește? Cine, din totalitatea indivizilor vorbitori, posedă temeiul de a susține acest soi de limbaj? Care le este statutul?
- Descrierea „amplasamentelor" instituționale de unde specialistul își ține discursul și unde acesta își află ordinea legitimă și punctul de aplicație.
- Pozițiile subiectului.
- Formarea conceptelor: „În loc să încercăm reașezarea conceptelor într-un edificiu deductiv virtual, ar trebui, mai curând, să descriem organizarea câmpului de enunțuri în interiorul căruia ele apar și circulă."[111]

Problema cunoașterii va apărea într-o lumină cu totul nouă, căci, „o cunoaștere reprezintă, de asemenea, spațiul în interiorul căruia subiectul poate să ocupe o poziție pentru a vorbi despre obiectele cu care are de-a face în discursul său."[112]

---

[108] *Ibidem*, p. 38.
[109] *Ibidem*, p. 411.
[110] Foucault Michel, *Arheologia cunoașterii*, Editura Univers, București, 1999.
[111] *Ibidem*, p. 52.
[112] *Ibidem*, p. 224.

Abordarea cunoașterii din perspectiva puterii este axul deconstructivismului. Întrebarea pusă de Foucault este: „care sunt regulile de drept pe care relațiile de putere le pune în operă pentru a produce discursuri de adevăr? Sau: în ce constă acest tip de putere susceptibil să producă niște discursuri de adevăr înzestrate, într-o societate precum a noastră, cu efecte atât de puternice?"[113]

Critica sistemului putere-cultură în organizațiile moderne (în societatea capitalistă) scoate, la Foucault, în evidență conținutul real al „regulilor", „normelor", „conducerii", „managementului" etc.

„Secolul al XVIII-lea a fost secolul disciplinării cunoașterii, adică a organizării interne a fiecărui domeniu de cunoștințe ca o disciplină, dispunând, în interiorul propriului său câmp, în același timp de criterii de selecție care să permită eliminarea falselor cunoștințe, a necunoștințelor, de forme de normalizare și de omogenizare a conținuturilor și, în sfârșit, de o organizare internă pentru centralizarea acestor cunoștințe în jurul unui fel de axiomatizare de facto."[114]

„Naturalizarea" cunoașterii și a practicii bazate pe ea este amplu discutată de Foucault. Managementul, aplicând tezele sale, devine „științific" prin aceea că vrea să arate că el prezintă „Adevărul" obiectiv și unic al științei, fără nici o legătură cu subiectivitatea, conflictele, pozițiile partizane etc. Știința selectează pe cei ce capătă dreptul de a vorbi în numele „Adevărului", singularizând pe cei ce au acces la discurs. „Acum însă, odată cu disciplinarizarea cunoștințelor, își face apariția, în singularitatea lui polimarfă, acest fapt și această constrângere care fac, acum, corp comun cu cultura noastră și care poartă denumirea de «știință». Și, în aceeași măsură dispare, cred, prin chiar acest fapt rolul deopotrivă fundamental și fondator al filozofiei."[115]

Apare un fel de „poliție disciplinară" a cunoștințelor: probleme de clasificare, probleme de ierarhizare, probleme de învecinare etc.[116] Considerarea managementului taylorist ca fiind „științific" vrea să spună că el nu ar avea nimic comun cu ideologia, filozofia, politica, conflictele etc.

Critica deconstructivistă a culturii organizaționale se va întregi prin proiectarea reconstrucției democrate a acesteia, ce necesită „noua formă de democrație participativă înrădăcinată în mod fundamental în cetățenia corporativă și practica comunicativă morală."[117]

Noua cultură organizațională ar trebui să aibă la bază modelul „deținătorilor de interese" („stakeholders") și o democrație morală fundamentală. „Fundamentul

---

[113] Foucault Michel, *Trebuie să apărăm societatea*, Editura Univers, București, 2000, p. 40.
[114] *Ibidem*, p. 183.
[115] *Ibidem*, p. 184.
[116] *Ibidem*, p. 184.
[117] Deetz Stanley, *op. cit.*, p. 351.

moral al democrației constă în practici zilnice de comunicare, presupozițiile că fiecare dintre noi va acționa față de alții în conformitate cu ceea ce afirmă."[118]

Montajul compozit al regimurilor de acțiune

Diferit de analiza lui Foucault pe axul putere-cultură, teoria regimurilor de acțiune introduce o altă perspectivă tipic deconstructivistă. În locul noțiunii de sistem, sociologia organizațiilor trece la analiza pe baza noțiunii de „montaj compozit" al diferitelor „regimuri de acțiune". Cu alte cuvinte, nu există un singur principiu de acțiune, ci diverse „logici de acțiune" care modelează universurile organizaționale[119]. „Perspectiva deschisă de Luc Boltanski și Laurent Thévenot duce la explicarea diferitelor modalități de acțiune în funcție de situațiile pe care le traversează actorii, problematizând, totodată, relațiile lor."[120]

Conceptul de justificare și legitimare apare și în opera lui Michel Foucault.

Boltanski și Thévenot se concentrează asupra situațiilor în care actorii sunt constrânși să acționeze într-un anumit mod, edificând, într-un montaj compozit, diverse regimuri de acțiune.

Care sunt aceste posibile regimuri de acțiune?

Regimul justificării cu șase principii de justificare:

- al inspirației (bazat pe inventivitate, imaginație, spontaneitate);
- cel domestic (se sprijină pe tradiție);
- al renumelui (recunoașterea din partea majorității și creditul acordat de opinia publică);
- cel civic (voința generală ce implică angajarea unor noțiuni colective orientate spre interesul general și solidaritate);
- cel comercial (concurența și echilibrul dintre cerere și ofertă);
- cel industrial (eficacitate, productivitate și predictibilitate);

Regimul justeței (caracterizat prin rutină).

Regimul violenței (ruperea convențiilor).

Regimul agape (al dragostei).

Regimul de familiaritate (legat de relațiile de proximitate).

Aceste regimuri de acțiune exprimă diverse tipologii ale culturilor organizaționale bazate pe valori și comportamente specifice. Pentru ca o organizație să nu se destrame, confruntarea nu poate fi singura formă a relațiilor dintre aceste logici diferite de acțiune. Ele pot îmbrăca și forma compromisurilor.

Iată cum problematica generală a culturii organizaționale nu ne mai apare ca exprimând un concept clar și unic definit, ci, în calitate de metaforă, este un

[118] *Ibidem*, p. 350.

[119] Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification*, Gallimard, Paris, 1991 (a se vedea Lafaye Claudette, *op. cit.*, pp. 87-94).

[120] Lafaye Claudette, *op. cit.*, p. 87.

construct ce va căpăta sens în raport cu diversele criterii ale construcției însăși. Abordările devin parțiale și complementare. Atâta timp cât nu absolutizăm o abordare (parțială), ea ne va fi utilă, chiar necesară. Depășind viziunea „unicității" realității, înțelegând că ceea ce denumim este ceea ce **noi** cunoaștem, înțelegem și interpretăm. Iarăși, se cuvine să nu absolutizăm „construcția de sens" și să transformăm interpretările ca fiind „adevărata realitate". Este ceea ce subliniază (postmodernistul) Jean Boudrillard. „Spațiul simulării confundă realul cu modelul. Între real și rațional nu mai există nici o distanțare critică sau speculativă. Nu mai există, în realitate, nici chiar o proiectare a modelelor în real (...), ci numai o transfigurare imediată, în acțiune, a realului în model. Un scurtcircuit fantastic: realul este hiperrealizat. Nici realizat, nici idealizat, ci hiperreaizat. Hiperrealul reprezintă abolirea realului nu printr-o distrugere violentă, ci prin asumarea lui, prin înălțarea sa la nivelul forței modelului. Anticiparea, descurajarea, transfigurarea preventivă etc.; modelul acționează ca o sferă de absorbire a realului."[121]

Ceea ce este esențial constă în rolul major al culturii organizaționale asupra întregii organizații și a fiecărui element component. Ca o „definiție a situației", cultura organizațională coordonează mentalitatea și practica membrilor și conducătorilor organizației.

Ce derivă, practic, din aceste concluzii? Necesitatea de a ne ocupa de cultura organizației, de formarea și schimbarea sa în vederea asigurării finalității socioumane a organizațiilor.

A acționa în domeniul culturii organizațiilor presupune a ne ocupa de nivelul de cunoștințe a membrilor, a le informa asupra noilor experiențe legate de reorganizarea organizațiilor, a promova valorile și normele unei vieți democrate și de finalitate socioumane a organizației. În special, managerii ar trebui să capete o înțelegere mai largă a sferei lor de activitate, să-și formeze echipa lor multidisciplinară de specialiști cu care să elaboreze strategia.

■ Termeni-cheie

▪ Concepții ▪ Valori ▪ Norme ▪ Purtării-de-valori ▪ Problematizare ▪ Interpretare ▪ Valorizare	▪ Valorificare ▪ Subculturi ▪ Cultură puternică ▪ Hiperrealitatea ▪ Simbol ▪ Arctifact

[121] Boudrillard Jean, *Silent Majorities* (a se vedea Connor Steven, *Cultura postmodernă*, Editura Meridiane, București, 1999, p. 83).

Capitolul 4

Perspectiva sociologică asupra comportamentelor omului față de organizație

Titlul acestui capitol dorește ca, de la început, să sublinieze modalitatea diferită de a trata problema comportamentului față de organizație. Nu vom folosi termenul de „comportament organizațional" care, așa cum este conceput, ne poartă spre teza „omului organizațional". Acest fapt nu înseamnă că acest termen este eronat, ci doar că aruncă o perspectivă unilaterală și îngustă asupra modului în care oameni se raportează la organizație și invers.

Dar, mai întâi, vom prezenta câteva aspecte privitoare la comportament, în general, apoi vom încerca să arătăm felul în care sociologia poate să-l studieze și, în final, ne vom ocupa de comportamentul omului în organizație.

Comportamentul poate fi **definit** ca referindu-se la „orice face un om, cum ar fi vorbirea, mersul, gândirea sau visarea"[1].

Comportamentul reprezintă un concept-cheie pentru științele umane având în vedere faptul că întreg domeniu al societății se referă la om și acțiunea sa.

Comportamentul acoperă nu numai o arie foarte largă și diversificată de aspecte, dar – ceea ce este, poate, mai important – se referă la procese deosebit de complexe ce se petrec la nivelurile diverse (individ, grup, organizație, societate). Ne vom ocupa doar de primele trei aspecte pe scurt, punând accentul pe problematica comportamentului omului în organizație.

---

[1] Ivancevich John M., Matteson Michael I., *Organizational Behaviour and Management*, Homeword, Boston, 1990, p. 651.

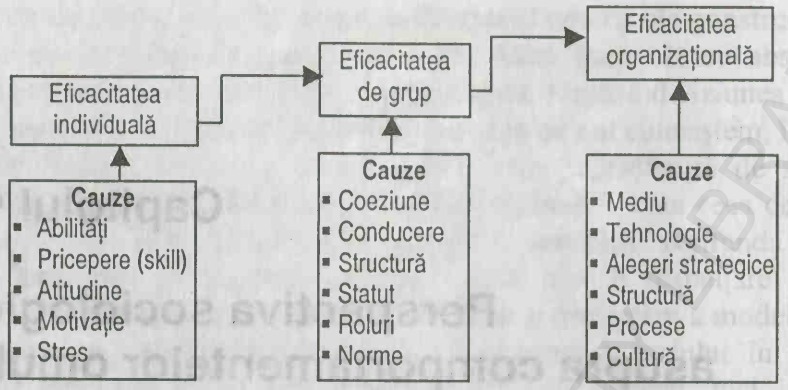


Figura nr. 4.1. *Trei perspective asupra eficacității („effectiveness")*[2]

Un model mai extins introduce și un al patrulea set de variabile legate de mediu, oferind o perspectivă managerială asupra eficacității organizaționale („organizațional effectiveness") în raport cu comportamentul (figura nr. 4.2).

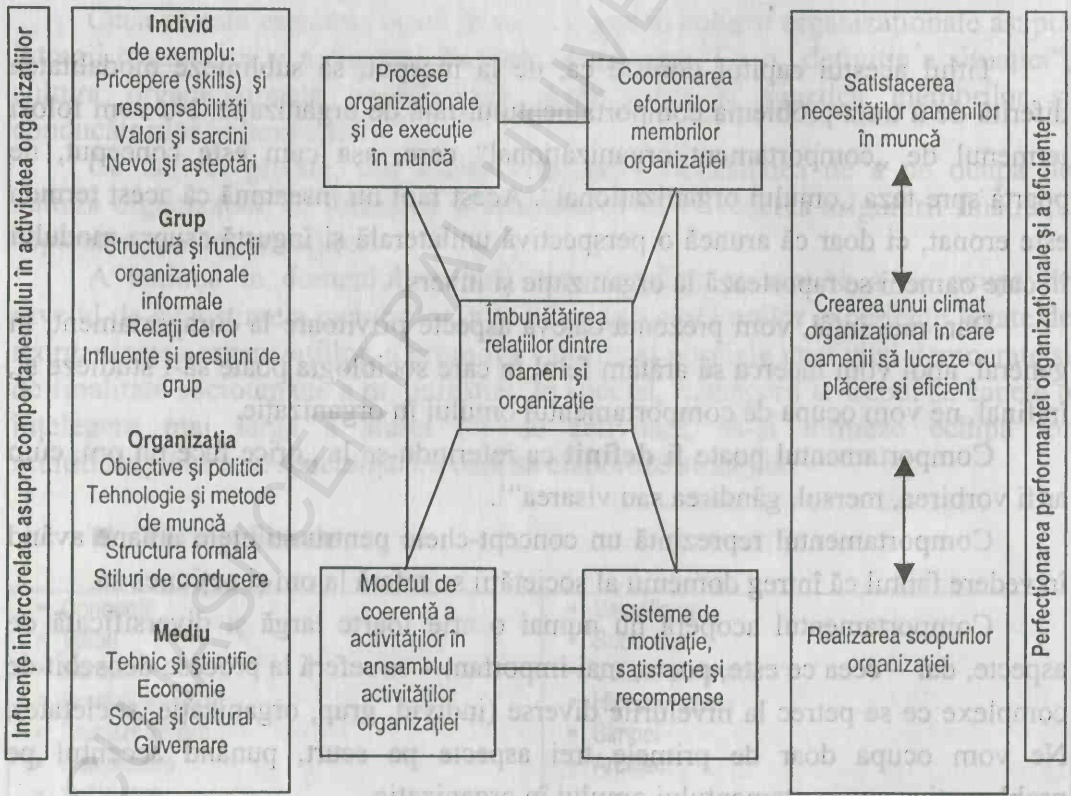


Figura nr. 4.2. *Eficacitatea organizațională în raport cu comportamentul*[3]

[2] Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., *Organization*, Plano, Texas, 1988, p. 29.
[3] Mullins Laurie I., *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, London, New York, 1997, p. 12.

Într-o altă perspectivă, de natură a viza şi procesele de schimbare, comportamentul organizaţional capătă o altă prezentare (figura nr. 4.3).

Termenul de „comportament organizaţional" este luat în două sensuri: a) ca mod de comportare a oamenilor în organizaţii; b) ca mod de studiere a comportamentului oamenilor în organizaţii.

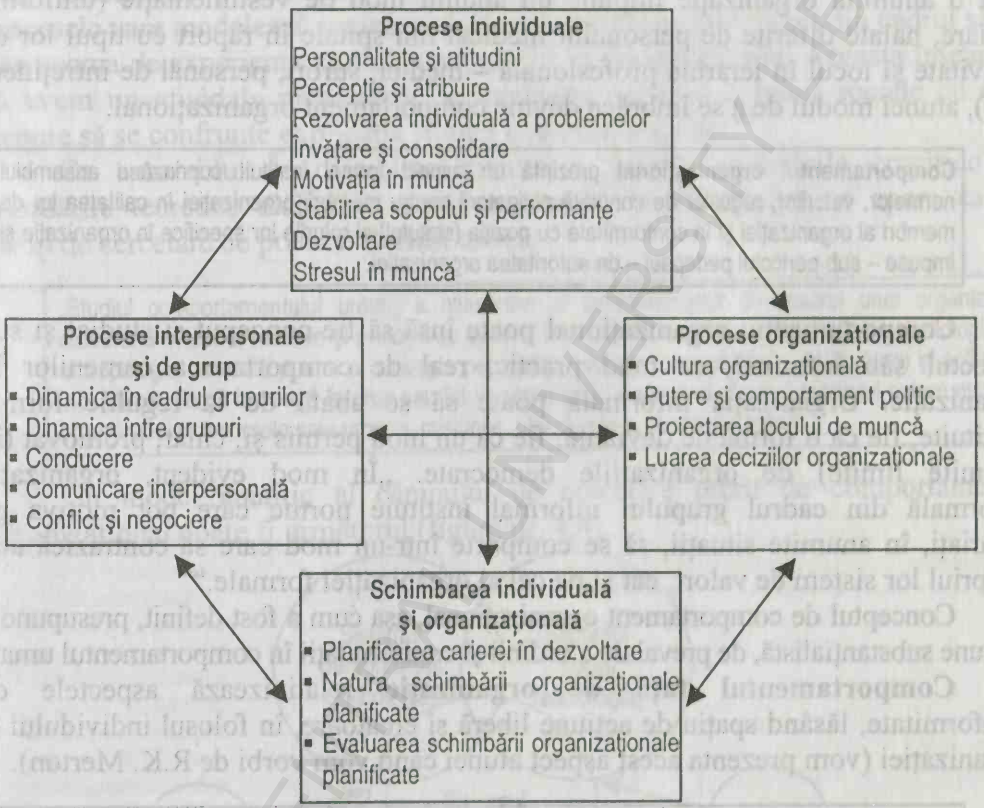


Figura nr. 4.3. *Cadrul de înţelegere a comportamentului organizaţional*[4]

Din perspectiva primului sens, putem spune că organizaţiile reprezintă un mod de grupare şi activitate a oamenilor. Comportamentele organizaţionale vor avea unele trăsături ale comportamentelor de grup. Astfel, Giddens dă următoarea definiţie a organizaţiei. „O organizaţie este un grup mare de persoane, structurat într-un mod impersonal şi care are menirea de a asigura obiective specifice."[5] Definiţia este, credem, neconcludentă, dar atrage atenţia asupra încadrării organizaţiilor în conceptul de grup.

[4] Hellringel Dan, Slocum John W, Woodman Richard W., *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, New York, 1992, p. 30.

[5] Giddens Anthony, *Sociologie*, Editura BIC ALL, 2000, pp. 312-313.

În acest sens, organizațiile se referă la grupurile formal constituite, spre deosebire de grupurile informale (cărora li se mai spune și „organizația invizibilă").

Ca și comportamentele de grup (în general), cele organizaționale nu se referă la toate comportamentele oamenilor în cadrul organizației. Modul, de exemplu, în care se îmbracă un om ține de comportamentul său individual. Dacă însă o anumită organizație impune un anumit mod de vestimentație (uniforme școlare, halate diferite de personalul medical din spitale în raport cu tipul lor de activitate și locul în ierarhia profesională – medici, surori, personal de întreținere etc.), atunci modul de a se îmbrăca devine comportament organizațional.

Comportamentul organizațional prezintă un aspect formal instituit cuprinzând ansamblul normelor, valorilor, regulilor de conduită obligatorii pentru membrii organizației în calitatea lor de membri ai organizației și în conformitate cu poziția (statutul) și rolurile lor specifice în organizație și impuse – sub pericolul pedepsei – de autoritatea organizației.

Comportamentul organizațional poate însă să fie conceput și studiat și sub aspectul său informal, ca mod practic, real de comportare a oamenilor în organizație. Organizația informală poate să se abată de la regulile formal instituite, fie ca o formă de devianță, fie ca un mod permis și, chiar, promovat (în anumite limite) de organizațiile democrate. „În mod evident, organizația informală din cadrul grupului informal instituie norme care pot motiva pe salariați, în anumite situații, să se comporte într-un mod care să contrazică atât propriul lor sistem de valori, cât și pe cel al organizației formale."[6]

Conceptul de comportament organizațional, așa cum a fost definit, presupune o viziune substanțialistă, de prevalare a ordinii și conformității în comportamentul uman.

Comportamentul față de organizație relativizează aspectele de conformitate, lăsând spațiu de acțiune liberă și creatoare, în folosul individului și organizației (vom prezenta acest aspect atunci când vom vorbi de R.K. Merton).

Comportamentul față de organizație reprezintă un ansamblu negociat și în reconstrucție permanentă de norme, valori, reguli, principii de conduită exprimând un set minim obligatoriu pentru membrii organizației și oferind un cadru de libertate și inițiativă pe baza unor drepturi legitim considerate ale salariaților (modelul stackeholders).

Din acest punct de vedere, modul de structurare și funcționare a organizațiilor din perspectiva comportamentelor membrilor săi reprezintă aspectul esențial al culturii unei organizații (fapt tratat separat).

Ca modalitate de studiu a conduitei umane în organizații, comportamentul organizațional reprezintă un câmp complex abordabil în mod multi și, uneori, interdisciplinar de mai mult științe socioumane. Există, în acest sens, diverse modele de prezentare a studiului comportamentului organizațional.

[6] Dowling William F., Sayles Leonard R., *How Managers Motivate*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978, p. 114.

Studiul comportamentului implică o analiză empirică care să îmbine o serie de teze teoretice cu luarea în consideraţie a experienţei zilnice şi diferenţiate. „Asemănător tuturor sistemelor de cercetare raţională, «organizational behaviour» presupune un set de instrumente conceptuale care ajută în clasificarea şi explicarea fenomenelor în aria lor de studiu. Totuşi, spre deosebire de majoritatea altor discipline, problematica unei ştiinţe comportamentale – structurile şi procesele care modelează lumea socială şi comportamentul uman din cadrul său – ţine seama de experienţa zilnică a populaţiei în ansamblul său. Aceasta înseamnă că avem un «fundal» preexistent de înţelegere comună a lumii sociale cu care trebuie să se confrunte explicaţia ştiinţei comportamentale."[7]

Ca ansamblu de discipline menite a îmbina cercetările empirice cu abordările teoretice elaborate, comportamentul organizaţional ne apare ca un câmp de cercetare ce poate fi **definit** astfel:

> „Studiul comportamentului uman, a atitudinilor şi performanţelor din cadrul unei organizaţii, elaborând o teorie, metode şi principii cu ajutorul unor discipline, cum ar fi psihologia, sociologia şi antropologia culturală pentru a cunoaşte percepţiile, valorile, capacităţile ei de învăţare şi acţiunile individuale, fie că lucrează în grup sau într-o organizaţie; analizând efectele mediului extern asupra organizaţiei şi resursele sale umane, misiunile, obiectivele şi strategiile sale.[8]"

Un model analitic al câmpului de cercetare oferit de comportamentul organizaţional poate fi următorul (figura nr. 4.4).

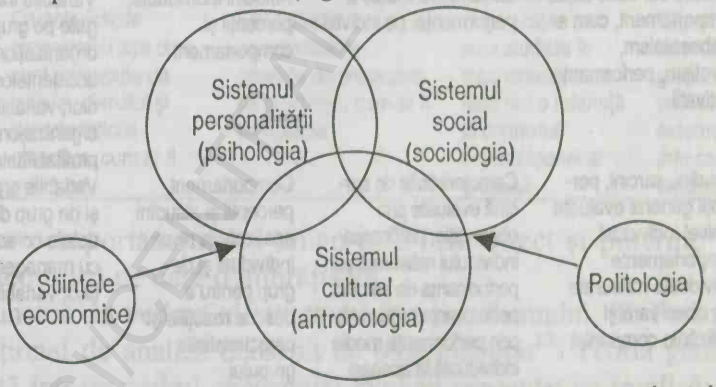


Figura nr. 4.4. *Ştiinţa comportamentală – o abordare interdisciplinară*[9]

Autorul dă următoarea definiţie: „Comportamentul organizaţional este interesat de studiul comportamentului oamenilor într-o organizare. El implică înţelegerea, predicţia şi controlul comportamentului uman şi a factorilor care influenţează performanţa oamenilor ca membri ai organizaţiei" şi adaugă: „Există

[7] Fincham Robin, Rhodes Peter, *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 1999, p. 4.
[8] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, p. 6.
[9] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 7.

o relație strânsă între comportamentul organizațional și teoria managementului. Unii autori par a sugera că, în fapt, comportamentul organizațional și managementul sunt sinonime, dar aceasta este o viziune suprasimplificată, deoarece managementul prezintă multe aspecte mai bogate."[10]

Această definiție exprimă cel mai direct elaborarea viziunii despre comportamentul organizațional din perspectiva viziunii „omului organizațional".

O prezentare sintetică a contribuției (diferențiate) a diferitelor științe la studiul comportamentului organizațional este dată în tabelul nr. 4.1. Chiar dacă conținutul său este discutabil, ni se prezintă o ofertă ce ne poate stimula imaginația noastră.

Tabelul nr. 4.1. *Contribuția principalelor abordări disciplinare la comportamentul organizațional*[11]

	Abordarea organizațional industrială	Factorul uman	Psihologia socială	Sociologia
0	*1*	*2*	*3*	*4*
Unitatea de analiză	Indivizi	Sarcini	Grupuri și indivizi în grup	Grupuri și organizații
Variabile independente	Caracteristici personale: sex, vârstă, personalitate, percepția mediului de muncă, absenteism, performanțe, atitudini, cum ar fi satisfacția și implicarea	Calificări de operare, starea fizică, condiții mentale, complexitatea echipamentului, caracteristicile informației primite de operator, sarcini la locul de muncă	Atitudini individuale, percepții, sarcini, comportamente, morala grupului, compoziție și roluri	Variabile de grup, cum ar fi: proporția pe sex, roluri, structura, variabile organizaționale ca: mărime, structură, tehnologie, factori de mediu
Variabile dependente	Atitudini ca: satisfacția, comportament, cum ar fi: absenteism, navetism, performanțe, motivații	Eficacitatea medie a performanței pe indivizi	Atitudini individuale, percepții și comportament	Variabile individuale agregate pe grup și niveluri organizaționale: rata accidentelor și a plecărilor, variabile de grup sau organizaționale: eficacitate, profitabilitate, structură
Problema managerială centrală	Atitudini, sarcini, percepții general evaluate la nivel individual, comportamente individuale măsurate prin observare și realizările companiei	Caracteristicile de sarcină evaluate prin observație, calificarea individului măsurată prin performanța de sarcină, performanța măsurată prin performanța medie individuală la aceeași sarcină	Comportament, percepții și atitudini analizate la nivel individual și de grup pentru a descrie reacțiile și caracteristicile grupului	Variabile organizaționale și de grup derivate din datele colectate, interviuri cu managerii și agregarea unor variabile individuale
Frontierele dintre zona studiată și cea omisă	Studiul răspunsurilor individuale și a percepțiilor individuale față de muncă separat de caracteristicile obiective ale organizației	Studiul caracteristicilor de sarcină și a calificării indivizilor separat de diferențele individuale în percepțiile și motivațiile și de caracteristicile organizaționale	Studiul variabilelor individuale și de grup separate de sarcinile și caracteristicile organizației	Studiul variabilelor organizaționale și de grup separat de răspunsurile individuale, cu excepția variabilelor agregat.

[10] *Ibidem*, p. 4.

[11] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, pp. 5-6.

0	1	2	3	4
Rolul individului	Variabilele la nivel individual sunt folosite pentru a prezice și explica răspunsurile indivizilor	Calificarea unui individ este considerată ca relevantă față de performanța de sarcină, cu excepția factorilor psihologici	Caracteristicile individuale se consideră că descriu procesele de grup, comportamentele individuale și a atitudinilor regulate din procesele de grup	Nu se iau în considerație diferențele individuale ale răspunsurilor, caracteristicile individuale pot fi combinate pentru a descrie compoziția de grup sau a organizației
Rolul sarcinii	Percepțiile individuale ale evaluării sarcinilor	Caracteristicile de sarcină studiate în calitate de determinante importante ale eficacității performanței	Nu sunt studiate în mod special	Studiate, dar corelate de tehnologia grupurilor de muncă a organizațiilor
Rol de grup	Percepțiile evaluării caracteristicilor de grup	Studiat doar în examinarea în raport cu sarcinile interdependente realizate de un grup	Grupurile studiate drept determinante importante ale comportamentelor individuale și atitudinilor, a moralei de grup și performanței	Procese de grup studiate pe baza structurii organizației
Rolul organizației	Caracteristicile organizației așa cum sunt percepute de indivizi: climatul și caracteristicile obiective, cum ar fi mărimea	Se studiază caracteristicile corelate de procesele de producție, cum ar fi tehnologia	Organizațiile nu sunt studiate în mod direct, nu se face nici o referință la contextul organizațional al grupului	Organizațiile sunt văzute ca entități, compuse din grupuri, care răspund la procesele interne și externe așa cum sunt prin caracteristici organizaționale

Analiza comportamentului uman este însă direct și puternic influențată de perspectiva teoretică pe care o îmbrățișăm.

Din punctul de vedere al structural-funcționalismului, T. Parsons a oferit un sistem operațional de analiză deosebit de bine elaborat[12]. Teoria generală a acțiunii este construită într-un cadrul conceptual explicit prezentat ce implică: actori, situația acțiunii, scopul. „O «acțiune» angajează în mod logic elementele următoare: 1) ea presupune un agent, un «actor»; 2) o acțiune trebuie să aibă un «scop» (...); 3) ea trebuie să aibă loc într-un cadru diferite, în întregime sau în parte, de starea de lucruri către care se îndreaptă realizarea actului (...); 4) finalitate."[13]

[12] Swanson G.E., *The Approach to a General Theory of Action by Parsons and Shils*, în vol.. *Sociology* (Lipset Seymour Martin, Smelser Neil J., editori, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1961, pp. 69-79).

[13] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, The Free Press, New York, 1949 (prima ediție în 1937), pp. 44-45.

Din acest punct de vedere, acțiunea implică un comportament „orientat spre realizarea scopurilor într-o anumită situație, prin mijlocirea cheltuirii de energie normativ reglementată."[14]

Conceptualizarea făcută de Parsons comportamentului se referă și la organizații și rămân până azi un exemplu în acest domeniu. „Sunt patru elemente care trebuie menționate în această conceptualizare a comportamentului: 1) comportamentul este orientat spre realizarea obiectivelor («ends») sau scopurilor («goals») sau a altor stări de lucruri anticipate; 2) el are loc în cadrul unor situații; 3) este normativ reglementat; 4) implică cheltuirea de energie sau efort sau «motivare» (care poate fi, mai mult sau mai puțin, organizată independent de implicarea sa în acțiune)."[15]

„Conceptele (categoriile) primitive" de la care pleacă sistemul său teoretic sunt analizate în cadrul unui „sistem interdependent" categorial. „Un sistem categorial, în acest sens, este, totdeauna, privitor față de legile care statuează, în continuare, relațiile dintre elementele sale. Legile statuează relații generalizate de interdependență între variabilele din sistem. Legile presupun definițiile variabilelor și presupun acele relații care sunt logic implicate de către definiții și de către tipul sistemului respectiv. Pe măsură ce legile specifice pot fi formulate și verificate, un sistem categorial evoluează spre un sistem teoretic."[16]

Dorim să ne ocupăm mai pe larg de această analiză făcută de Parsons, deoarece ea poate să ajute direct și eficient în proiectarea și realizarea unor studii concrete privind comportamentul organizațional (cu limitele pe care le vor menține ulterior).

Conceptele primitive[17] sunt, în continuare, operaționalizate prin proprietățile lor de bază:

a) Proprietățile actorilor (individuali sau colectivi).

b) Proprietățile situației, ce constă într-o clasă de obiecte sociale (individuale sau colective) și clase nonsociale (fizice și culturale)[18]. „Obiectele sociale pot fi subîmpărțite în ceea ce un actor este sau în ceea ce un actor face. În primul caz ne interesează actorul-obiect ca un complex de calități, în al doilea ca un complex de performanțe. Actorul-subiect poate privi obiectele sociale ca având «o semnificație atât de largă și nedefinită pentru el, încât să se simtă obligat să le acorde orice preferință pentru el"[19] sau să le vadă ca având „o semnificație atât de clar și precis definită pentru el, încât să nu se simtă obligat să le acorde vreo semnificație neclar definită în relație cu ceea ce ar putea el obține»."[20]

---

[14] Parsons Talcott, Shils Edward A. (editori), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951, p. 53.
[15] *Ibidem*, p. 53.
[16] A se vedea citatul din *The Structure of Social Action*, pp. 44-45.
[17] *Ibidem*, p. 57.
[18] *Ibidem*, p. 57.
[19] *Ibidem*, p. 57.
[20] *Ibidem*, p. 58.

Obiectele nonsociale (orice obiect ce nu este actor) sunt „fizice" (dacă nu interacționează cu vreun actor) sau „culturale" dacă sunt produse prin ineracțiune cu un actor.

c) Proprietăți de orientare ale actorilor în anumite situații, ce pot fi: „orientări motivaționale" sau „orientări de valoare".

Ne oprim aici cu prezentarea. Ceea ce se cuvine a se accentua constă în implicațiile viziuni funcționaliste asupra analizei comportamentale. Comportamentul este un mod de a răspunde în cadrul unei determinări normative, ceea ce obligă pe actor la conformitate, la respectarea ordinii („order"). „Ordinea înseamnă că procesele au loc în conformitate cu cauze stabilite într-un sistem normativ"[21]. În acest sens, cerințele de rol ale sistemului (sau ale unei organizații) trebuie să se armonizeze cu modul în care acestea sunt internalizate de individ, generând integrarea în sistem. „Același sistem de valori standard sunt instituționalizate în sistemele sociale și internalizate de personalități, și aceasta, la rândul său, ghidează pe actori în termenii orientărilor față de scopurile și reglementările mijloacelor."[22]

Pe această bază a modelului parsonian al echilibrului se elaborează teoria devianței și a conflictului. După Parsons, **devianța** se referă la posibilitatea teoretică – și la o probabilitate empirică – ca relațiile dintre oameni să se îndepărteze de echilibru. Parsons și Shils definesc devianța ca „disjuncția dintre așteptările de rol și dispozițiile de necesitate."[23] Devianța ar rezulta din insatisfacția unor oameni cu alți oameni sau instituții. Devianța impune mecanisme de „control social" a căror scop este de a aduce pe actorul, grupul sau instituția deviană înapoi la ordine („into line") și, astfel, a restabili echilibrul în sistem.

Tocmai acest aspect, consecința directă și esențială a modului funcționalist de analiză a comportamentului, reprezintă, după părerea multora, eroarea teoriei lui Parsons. Tratarea comportamentului în mod strict ca răspuns la cerințele normelor unui sistem (și organizație) ne conduce la viziunea statică, de echilibru asupra societății. Într-o organizație, o asemenea abordare blochează orice schimbare, îmbunătățire și inovație în genere, argumentând poziția „omului organizațional" și a comportamentului organizațional de conformitate. Este meritul lui Merton (Robert King) de a fi adus o nouă viziune (critică) în acest domeniu. Pentru Merton, ceea ce Parsons definea ca fiind devianță și a aprecia ca negativă, distructivă pentru sistem, capătă o altă perspectivă.

Introducând conceptul de „disfuncție" Merton dă o altă interpretare (mai relativizată) funcționalismului, precizând limitele conformismului (a răspunsurilor conform normelor) și arătând căile comportamentelor novative.

---

[21] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, Free Press, New York, 1937, p. 92.
[22] *Ibidem*, p. 56.
[23] Parsons Talcott, Shils Edward A., *op. cit.*, p. 152.

Merton stabilește cinci moduri de adaptare[24].

Ipoteza de la care pleacă Merton constă în cerința respectării (sau a încălcării) cerințelor valorilor morale, a normelor în vigoare etc. Tabelul elaborat de el este grăitor.

	Moduri de adaptare	Scopuri	Mijloace
1.	Conformism	+	+
2.	Înnoire	+	–
3.	Ritualism	–	+
4.	Evadare	–	–
5.	Rebeliune	±	±

1. **Conformism** – este cel mai răspândit comportament care, prin conformitatea cu scopurile și mijloacele, garantează stabilitatea ordinii sociale existente.
2. **Înnoire** – produsul unei civilizații care prețuiește succesul cu riscul inteligenței amorale, acest comportament este caracteristic acelora care, după modelul lui Al. Capone, nu au ezitat să încalce normele și tradițiile în vigoare pentru a dobândi bogăție și putere.
3. **Ritualism** – modul de adaptare ritualist presupune abandonarea idealului sublim al reușitei financiare și al ascensiunii rapide și coborârea standardului acelui ideal până la punctul la care aspirațiile pot fi satisfăcute prin supunerea la normele sociale.
4. **Evadare** – comportament mai rar, acest tip de adaptare este specific acelora (bolnavi mintali, handicapați, paria, vagabonzi, haimanale etc.) care refuză valorile comune și nu se supun nici normelor în vigoare.
5. **Rebeliune** – caracteristic indivizilor străini de valorile și normele societății din care fac parte, acest tip de adaptare influențează introducerea unei noi structuri sociale.

Marii creatori nu pot fi socotiți drept conformiști, ei intrând în grupul devianților pozitivi. „În paradigma lui Merton, cu excepția conformității, toate celelalte moduri de adaptare sunt deviante."[25]

Viziunea interacționalismului simbolic aduce noi elemente în analiza comportamentului. Sper deosebire de funcționalism, constructivismul evidențiază rolul libertății, creativității, inovării, prin care individul își construiește comportamentul. Comportamentul față de organizație devine supus altor exigențe (altele decât cele ale respectări ordinii) legate de instituirea unor organizații pe calea negocieri și a unor imagini noi despre aceasta.

[24] Merton Robert King, *Eléments du théorie et de methode socologique*, Plan, Paris, 1965 (în original: *Social Theory and Social Structure*, 1953), p. 176. A se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, Vol. 2, Editura ANTET, București, 1998, p. 110.

[25] Rădulescu Sorin M., *Sociologia devianței*, Editura Victor, București, 1998, p. 60.

Dar cea mai importantă schimbare în aprecierea raportului dintre comportament și organizație o promovează deconstructivismul (postmodernismul). Organizațiile apar, în ochii lui M. Foucault, un sistem de supraveghere a membrilor săi. Modul cel mai „ușor" de realizat a supravegherii constă în folosirea „puterii disciplinatorii", înlocuirea controlului vizibil prin conducerea formală („puterea suverană") cu „autocontrolul" dat de „puterea disciplinatorie"[26]. Comportamentul de supunere, în organizație, față de conducere nu este impus prin forță, prin siluirea voinței indivizilor, ci prin „libera lor alegere". Frica de moarte, descalificarea (prin diviziunea la maximum a muncii), practica moștenită în care se socializează oamenii în organizațiile birocratice și puternic ierarhizate generează o viziune „neutralizată" asupra relațiilor din organizații „ca și când" ele ar fi neutre valoric, ar reprezenta cerința unei eficacități abstracte a organizației și nu relațiile de dominație. Așa cum a argumentat Foucault, puterea «disciplinatorie» este ascunsă și dispersată. În fapt, măsura dominației sale este „tolerabilă doar cu condiția ca ea să facă parte substanțială din puterea însăși. Succesele sale sunt proporționale cu abilitatea sa de a fi ascunsă."[27] Comportamentul organizațional implică o mare manipulare, dând impresia liberei decizii. „Majoritatea puterii corporației este invizibil exercitată prin deciziile «dibere» a celor influențați. Dacă, în acest fel, contorul constă în experiența personală, percepțiile, cunoașterea și premisele deciziilor personale, atunci nu mai există nici o necesitate de control explicit. În acest fel, consensul este, totdeauna, fața nevăzută a puterii. În organizațiile corporatiste, în ciuda tuturor discuțiilor cu privire la formele puterii, managerii doar conduc prin consensul în întregime voluntar a celui condus. Nici o organizație nu este destul de puternică pentru a reglementa comportamentele salariaților săi, doar statul poate să-și consolideze legile sale fără un consens organizat. Organizarea consensului, mai curând decât organizarea puterii, reprezintă elementul central în înțelegerea Politicii."[28]

Critica acestui comportament organizațional se face în numele construirii unui nou tip de comportament față de organizație, bazat pe democratizarea acesteia. „Opusul dominației în lumea disciplinei nu este autonomia personală, ci responsabilitatea echilibrată. În responsabilitate se află speranța față de diferențiere și individualizare, o autonomie care diferă enorm de imaginile controlate și individualism. Împotriva atât a luării deciziei pe cale rațională, cât și reactivă, argumentul se îndreaptă spre luarea deciziei responsabile."[29]

Conceptul de „democrație organizațională" începe să se impună tot mai mult. „Democrația organizațională este un concept larg, dar, adesea, nedefinit sau vag definit. În mod uzual este folosit pentru a semnifica controlul pe o bază mai

---

[26] Giddens Anthony, *Sociologie*, Editura BIC ALL, București, 2000, p. 318.
[27] Foucault Michel, *The History of Sexuality*, Vintage, New York, p. 86.
[28] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 49.
[29] *Ibidem*, pp. 337-338.

democratică a «membrilor» unei organizații în opoziție cu controlul managementului sau a elitelor în organizații. El poate să se refere la schemele informale de participare a membrilor, sau la schemele formale ale membrilor proprietari, ca în cooperative. Altă ambiguitate constă în precizarea a cine este «membru» sau a elementelor constructive pe cale de a se emancipa."[30]

Modelul „stackeholder groups" (grupurile deținătoare de interese) reprezintă una dintre căile de realizare a democrației organizaționale și a comportamentelor față de organizația pe baza democrației. „Acesta conduce spre un model mai politic privind rolul organelor de conducere ca mijloc de rezolvare și alegere între interesele diferiților deținători de interese și instituie o politică de ansamblu a organizației ce poate fi implementată de personalul de conducere."[31]

Elaborarea practică a unui comportament democratic față de organizație presupune a răspunde (în practică) la o serie de „dileme", cum ar fi: reprezentativitate sau profesionalitate (implicată în modelul managerial), control colectiv sau unipersonal, control sau parteneriat, monitorizare pe bază de performanțe realizate sau pe bază de obiective etc.

Ceea ce este esențial și comun diferitelor abordări ale democratizării organizației se referă la ceea ce Foucault denumea prin sintagma „libertatea vocilor în organizație". În locul unei concepții strict economice asupra locului de muncă, sociologiile critice aduc în discuție ideea „instituțiilor publice" ca model pentru întreprinderi. „... opus concepției economice despre natura locului de muncă, am argumentat că, de fapt, corporațiile comerciale funcționează ca niște instituții publice, dar fără o evidență publică, că, de fapt, capitalul economic nu reprezintă singura investiție legală și, deci, afacerea nu este, în nici un sens bine definit, economic rațională (...). Concepția economică asupra corporației și viziunea corelată cu privire la profitabilitate, raționalitatea valoric-neutră și controlul managerial a dat, pentru noi, faliment. Înlocuirea acestei concepții cu modelul «stakeholder» recunoaște formele multiple de proprietate și permite ca o participare largă să poată iniția noi și importante discuții care să conducă la beneficii economice și sociale."[32]

Cu alte cuvinte, realizarea unui nou tip de comportament față de organizație presupune o nouă concepție despre aceasta. În special în ceea ce privește organizațiile economice, membrii lor nu mai trebuie priviți ca salariați subordonați patronului, ci ca membri ai unei organizații ce dețin și ei drepturi legitime, ce au interese proprii legitime. Comportamentul față de organizație (ca fiind ceva deosebit de ceea ce înseamnă comportamentul organizațional bazat pe viziunea strict managerială) impune o altă înțelegere a întreprinderii și desfășurării afacerilor, fapt ce va genera noi tipuri de motivații și satisfacții (a se vedea capitolul respectiv).

---

[30] Cornforth Chris, *The Gouvernance of Non-profit Organization*, în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization*, International Sociological Association, Copenhagen, 1996, p. 54.

[31] *Ibidem*, p. 59.

[32] Deetz Stanley, *Democratic Voice and the Micro-Politics of Everyday Life*, același volum, p. 65.

Capitolul 5

Etape în istoria organizațiilor

5.1. Epoca „mâinii invizibile"

Exista, ca şi în alte domenii ale realității socioumane, diverse modalități de a defini managementul. Un element comun şi esențial poate fi identificat în toate aceste tipuri de abordări: plasarea managementului în sfera relațiilor interumane şi, mai direct, în cea a conducerii activităților umane. Bineînțeles, managementul implică o varietate de preocupări, modalități de acțiune, metode şi tehnici de lucru ce nu se reduc la relațiile nemijlocite cu oamenii (cum ar fi: contabilitate-finanțe, coordonarea producției, aprovizionare etc.), dar toate acestea îşi găsesc un loc şi un sens în sfera managementului doar în măsura în care se referă la oameni (în calitatea lor de subiecți determinanți ai proceselor de muncă, consum, criterii valorico-normative de decizie, scopuri ale organizațiilor etc.).

Prezentând câteva definiții ale managementului, dorim, tocmai, a evidenția această dimensiune esențială comună ce va reprezenta axa principală a cursului nostru.

„Managementul este definit ca un proces, o serie de acțiuni, activități sau operații care conduc spre un scop. Conceptul de management dezvoltat aici se bazează pe teza că necesitatea managementului apare oricând munca este specializată şi este realizată de două sau mai multe persoane. În aceste condiții, munca specializată trebuie coordonată şi această situație creează necesitatea depunerii unei activități de management."[1]

„Managementul este un proces conştient de coordonare a acțiunilor individuale şi de grup pentru realizarea obiectivelor firmelor, într-un mod care să fie favorabil pentru o mare parte a societății."[2]

---

[1] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organizations Behavior and Management*, Homewood, Il., Boston, 1990, p. 31.

[2] Dijmărescu Ion, *Bazele managementului*, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1996, p. 7.

„Managementul poate fi privit ca o funcție de coordonare legitimă prin care conflictul dintre aceste interese* diferite poate fi menținut pe prim-plan, iar răspunsurile inovative pot fi formulate."[3]

„Managementul este în general definit ca procesul de planificare, organizare, direcționare și control a activităților salariaților în combinare cu alte resurse în vederea realizării obiectivelor organizaționale. Deci, în sens restrâns, sarcina managementului constă în a facilita eficacitatea și împlinirea scopului pe termen lung a organizației prin coordonarea și eficiența utilizării resurselor disponibile."[4]

„Prin conducerea unei întreprinderi (management) înțelegem toate forțele de conducere ale unei întreprinderi care execută totalitatea funcțiilor de conducere (sarcini de conducere) pentru asigurarea pe termen lung a întreprinderii."[5]

Am putea să mai dăm și alte puncte de vedere, dar acestea se înscriu în teza definirii managementului pe baza a două dimensiuni: a) conducere; b) activități umane.

Dar dacă, considerăm, este corect a caracteriza managementul prin aceste aspecte, totuși ele nu sunt suficiente. O simplă întrebare se pune: Când apare managementul? Există două răspunsuri date la această întrebare: pe de o parte, unii identifică nemijlocit managementul cu conducerea activităților umane, presupunând ca oricând și oriunde avem de-a face cu această conducere putem vorbi, în mod legitim, de management. În acest sens, există un management și în realizarea piramidelor egiptene, a activităților depuse de marile șantiere de muncă din Asia, în ridicarea Templului din Ierusalim etc. Pe de altă parte, o serie de specialiști aduc o viziune diferită. Nu orice practică de conducere ne poate servi, cu bune rezultate, în înțelegerea și analiza problemelor reale ale managementului.

Dacă am „împinge" istoria managementului spre timpuri îndepărtate am risca să denaturăm sensul problematicii reale actuale ale managementului. În acest fel, se operează o distincție esențială între practica de conducere proprie oricărei activități în care intervin doi sau mai mulți oameni (pe care unii o denumesc „managementul practic") cu ceea ce este propriu-zis managementul („practica managerială") din punct de vedere sociouman și pragmatic.

La începutul dezvoltării sale, capitalismul implică realizarea deciziei și conducerii afacerilor de către proprietarul însuși al acestora, ca urmare a dreptului său de proprietate (ce implică dreptul de decizie, de uzufruct și de transfer al proprietății).

---

[3] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 5 (* – interesele diferitelor grupuri de întreprindere).

[4] Steers Richard M., *Organizational Behaviour*, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 13).

[5] *Human Resources Development Center*, vol. 2, București, 1997, p. 3.

Cel ce a teoretizat această fază a fost Adam Smith, de care este legată metafora „mâna invizibilă a lui Adam Smith" ca semnificând rolul mecanismelor de piață în procesele economice.

Iată cum prezintă chiar Adam Smith această problemă: „... după cum fiecare individ încearcă, pe cât posibil, a-și utiliza capitalul în dezvoltarea activității interne și a îndruma această activitate în așa fel încât produsele ei să aibă cea mai mare valoare, tot așa fiecare individ urmărește, fără îndoială, ca să facă venitul anual al societății cât se poate de mare. În mod obișnuit, ce e drept, **el nu intenționează promovarea interesului public*** și nici nu știe cu cât contribuie el la această promovare. Atunci când preferă să sprijine activitatea indigenă, iar nu pe cea străină, el urmărește numai câștigul său; astfel, în acest caz, ca și în multe altele, **el e condus de o mână invizibilă***, ca să promoveze un scop ce nu face parte din intenția lui. Nu e totdeauna rău pentru societate că acest scop nu e în intenția lui. Urmărindu-și interesul său, el adeseori promovează interesul societății mai efectiv decât atunci când intenționează să-l promoveze (...). Un om de stat, care ar încerca să îndrumeze pe particulari în ce sens să-și întrebuințeze capitalurile, nu numai că și-ar lua o sarcină cât se poate de inutilă, dar și-ar asuma o autoritate care nu numai că nu s-ar putea încredința fără risc unei singure persoane, dar nici măcar unui consiliu sau senat, și care n-ar fi nicăieri atât de periculoasă ca în mâinile unui om care ar fi destul de nesocotit și de vanitos încât să se considere demn de ea."[6]

Mecanismele economice ar trebui, după A. Smith, să fie lăsate să se desfășoare fără intervenția statului (politică cunoscută sub denumirea de „laissez-faire") în virtutea unei așa-zise „libertăți naturale"[7]. Concurența liberă în cadrul relației cerere-ofertă este, după Smith, mecanismul ce reglează prețul pieței și, prin aceasta, cantitatea de produse aduse pe piață. „Libertatea naturală" este realizată prin concurență, mecanismele pieței concurențiale fiind cele ce dau realitate „mâinii invizibile"[8].

Teoria piețelor libere este supusă unor dezbateri critice, instituindu-se principiul caracterului limitat și imperfect al piețelor, ceea ce face ca pe piețe actorii să nu fie egali și capabili de acțiune eficientă pe toate tipurile de piețe.

Cât timp, însă, afacerile se desfășurau la o scară mai redusă, practica „mâinii invizibile" a putut fi aplicată, dar, pe măsură ce capitalismul și-a multiplicat resursele și aria de acțiune, apar noi cerințe de acțiune. Spre sfârșitul secolului al XIX-lea se intră într-o nouă epocă, cea a „capitalismului managerial" generată de „revoluția managerială".

---

[6] Smith Adam, *Avuția națiunilor*, vol. I, Editura Academiei, București, 1962, p. 305.
[7] *Ibidem*, p. 314.
[8] Blaug Mark, *Teoria economică în retrospectivă*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1992, p. 92.

5.2. Revoluția managerială și capitalismul managerial

Lucrarea lui J. Burnham („The Managerial Revolution", 1941) a deschis o zonă nouă de analize teoretice, metodologice și pragmatice.

Burnham subliniază apariția managerilor (ca un nou grup de profesioniști) care preiau funcția de conducere din mâinile proprietarilor, marcând „victoria societății manageriale"[9]. Administratorii economici (managerii) și nu birocrații politici vor domina societatea.

O analiză foarte completă a problemei managementului a dat-o A. Chandler. Vorbind despre organizațiile moderne de afaceri, el arăta: „Instituția a apărut acolo unde ierarhiile manageriale au fost capabile să monitorizeze și să coordoneze activitățile unui număr de unități de afaceri mai eficient decât o făceau mecanismele pieței. Ea a continuat să crească astfel încât aceste ierarhii ale managerilor profesioniști în continuă sporire vor deveni realizabile doar cu salariați. Totuși, ea a apărut și se extinde doar în acele industrii și sectoare a căror tehnologii și piețe au permis coordonării administrative să fie mai profitabilă decât coordonarea pieței. Deoarece aceste zone se aflau în centrul economiei americane, iar managerii profesioniști au înlocuit familiile, economiștii sau reprezentanți lor ca decidenți în aceste domenii, capitalismul modern american devine capitalism managerial."[10]

Cu alte cuvinte, **revoluția managerială** este declanșată de apariția managerilor profesioniști salariați, de disjuncția dintre proprietar și manager (în calitatea sa de conducător nemijlocit al afacerii). Dacă în faza sa premanagerială, proprietarul decidea în virtutea dreptului său de proprietate, conducând afacerile așa cum se pricepea el, fără a avea (ca regulă necesară) o pregătire de specialitate în materie de conducere, acum, în faza capitalismului managerial, funcția de decizie și conducere efectivă a afacerilor trec din mâinile proprietarului în cele ale unor salariați profesioniști.

Acești manageri (conducători profesioniști) **nu** își pot legitima dorința și capacitatea de a decide pe o calitate intrinsecă, căci ei nu sunt proprietari și deci nu ar avea nici un drept legitim nemijlocit de a decide asupra proprietății altora. Dacă pot totuși aspira la conducere și, practic, acced la aceasta, singura lor bază reală de a se legitima în calitatea de conducători este pregătirea lor profesională în domeniul conducerii. **Pregătirea și nu atât proprietatea** reprezintă adevărata bogăție pe care se sprijină noua clasă a managerilor. Pregătirea și nu atât proprietatea devine canalul social principal al accesului la putere și promovare în noile structuri ierarhice ale societății.

---

[9] Burnham James, *The Managerial Revolution*, New York, 1941, p. 247.

[10] Chandler A., *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977, p. 11.

Consecințele acestei noi stări de fapt sunt multiple și deosebit de importante. Apariția unei noi clase sociale ce tinde să ia puterea în domenii tot mai numeroase și diverse ale societății modifică mecanismele sociale ale schimbării și acțiunii umane.

În capitalismul premanagerial, piața (așa cum arătase A. Smith) reprezenta mecanismul social principal (rolul statului nu era nici atunci exclus cu desăvârșire) al autoreglării economiei, cei ce ofereau produse necesare socialmente și la un preț de vânzare competitiv aveau succes, ceilalți nu. Semnalele venite de la piață prin medierea prețului ofereau o cunoaștere directă și exactă a corespondenței dintre cerere și ofertă. Acest mecanism are însă un mare dezavantaj: el oferă o cunoaștere doar după ce producția s-a realizat și-și probează necesitatea sa socială în raport cu piața (consumul). Ca atare, eșecurile pot apărea ușor ca urmare a unei activități spontane, empirice, generatoare de o decizie pe principiul „aici și acum", o decizie luată pentru fiecare caz în parte și fără o analiză teoretic fundamentală. „Mâna invizibilă" a pieței lucrează cu multe costuri sociale, pierderi de capital și risipă de resurse.

Trecerea la reglarea afacerilor prin „mâna vizibilă a managerilor" schimbă radical sistemul de funcționare a economiei și de desfășurare a afacerilor. Legitimat în calitatea de conducător pe baza pregătirii profesionale și a abilităților de decizie, managerul nu mai poate conduce prin informațiile culese prin feed-back. El trebuie să anticipeze efectele, să decidă în cunoștință de cauză, să cunoască bine comportamentele posibile ale oamenilor (salariați, consumatori, competitori, furnizori etc.). „Mâna vizibilă" a managerului funcționează, prioritar, prin mecanismele de feed-for (reglarea anticipativă). Piețele devin obiect de intervenție a managerilor care caută – profesionist – să modifice comportamentele oamenilor în lumina unor strategii deliberat folosite. Capitalismul managerial devine un capitalism dirijat la nivel de afaceri (ulterior se va adăuga și intervenția statului în calitatea sa de partener și apărător al intereselor publice).

Evident, a existat un proces de apariție și consolidare a „capitalismului managerial". Primul caz, se pare, s-a petrecut în Germania prin anii '90 ai secolului al XIX-lea, când „George Siemens, fondatorul și conducătorul celei mai de seamă bănci germane, a salvat firma producătoare de aparate electrice pe care o înființase vărul său, Werner Siemens, și pe care moștenitorii acesteia o aduseseră la un pas de faliment. Amenințându-le cu sistarea creditelor acordate de banca sa, el și-a silit rudele să încredințeze conducerea firmei unor manageri profesioniști. În mod similar, J.P. Morgom, Andrew Cornegie și John D. Rockefeller Sr. au restructurat curând marile companii feroviare și industriale din Statele Unite."[11]

[11] Drucker Peter P., *Imperativul restructurării firmelor economice*, în revista *Sinteze*, editată de Ambasada Statelor Unite ale Americii din București, nr. 78, 1989, p. 7.

O nouă etapă în acest proces s-a petrecut cu circa 20 de ani mai târziu prin reorganizarea unei firme de către Pierre S. du Pont și, ulterior, restructurarea companiei „General Motors" de către Alfred P. Sloan. Acești oameni „au creat instituția bazată pe comandă și control, caracterizată prin accentul pus pe descentralizare, prin personal central specializat în servicii, management în sfera personalului, prin întregul aparat bugetar și nenumăratele mecanisme de control și importanța distincției între strategie și activitatea practică."[12]

Cel ce a teoretizat instituțiile bazate pe birocrație și raționalitatea economică a fost sociologul german Max Weber[13].

Apariția conducerii manageriale aduce mari schimbări în mecanismele socio-economice, trecându-se de la orientarea centrală pe piață spre societățile manageriale. „Mâna vizibilă" a managerului intervine permanent acum în modul de desfășurare a „mâinii invizibile" a pieței.

Managementul trebuie înțeles în sensul său real, sociouman, ca un nou tip de activitate socială realizat de un nou tip de grup social ce capătă un anumit statut (poziție ierarhică) și rol, deține o putere pe care poate să o folosească în modalități foarte diferite.

Tocmai în acest spațiu social apar problemele esențiale ale managementului. Managementul nu poate fi înțeles în mod simplist, formal, ca un set de principii, reguli și tehnici ce trebuie aplicate pentru ca afacerile să fie rentabile.

Cât timp cel ce decidea era însuși proprietarul, acesta avea interesul și motivația să facă tot ce era în stare (în raport cu pregătirea și capacitatea sa de gândire și acțiune) pentru ca afacerea să meargă bine, deoarece era **afacerea sa.** Disjuncția dintre proprietate și conducere generează o altă situație socială. K. Weick și R. Jehenson[14] au atras atenția asupra deosebirilor dintre motivele legate de deciziile manageriale și cele ale managerului. În mod structural, interesele și identitatea managerului diferă de cele ale proprietarilor și lucrătorilor. „Într-o viziune idealizată produsul inițial al managerilor este ei înșiși. Subiectivitatea lor este întrupată mai mult într-o poziție decât într-un produs. Măsura talentului nu este direct reflectată în produs, ci în promovarea pe care talentul managerului o generează. Imaginea produsă de corporația și puterea pe piață devin activități controlate ale muncii și trimite în zonele de viață anterioare muncii. Identitățile corporației și ale personalului se corelează. În tip ce lucrătorul caută libertatea – ca o necesitate și autosatisfacție – iar proprietarul urmărește

[12] *Ibidem*, p. 7.

[13] Weber Max, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, București, 1993.

[14] Weick, K., *The Social Psihology of Organization* (ediția a doua), Mass, Addison-Wesley, 1979; Jehenson R., Effectiveness, *Expertise and Excellence as Ideological Fictions. A Contribution to a Critical Phenomenology of the Formal Organization*, în revista *Human Studies*, nr. 7, 1984.

profitul, managerul urmăreşte controlul (...). Interesul managerial pentru control devine, adesea, un scop în propriul interes."[15]

Apare posibilitatea socială reală de deturnare a funcțiilor managementului de la sarcina sa de a servi organizația, de a fi un instrument, scopul fiind buna activitate a afacerii şi a transforma organizația într-un simplu instrument, în scopul satisfacerii intereselor proprii ale managerului. Aşa apare **managerialismul** ca o practică incorectă ce goleşte managementul de menirea sa socialmente pozitivă.

Managerialismul nu este un însoțitor inevitabil al managementului, dar nici nu poate fi considerat un fapt social cu totul întâmplător.

Managerialismul este un mod de manipulare activă, o „manipulare strategică ce subminează posibilitatea criticilor productive a funcției strategice latente."[16]

Căile de promovare a managerialismului sunt, printre altele:

- „naturalizarea" – considerarea funcțiilor de conducere ca pe ceva „natural", firesc, inevitabil, în loc de a fi tratată ca un domeniu al relațiilor de putere necesare a fi supuse proceselor de democratizare a organizațiilor;
- „neutralizarea" – golirea activităților manageriale de fundamentul lor valorico-normativ, ruperea lor de concepțiile, filosofiile, chiar ideologiile oamenilor şi prezentarea lor ca instrumente „obiective", „ştiințifice" elaborate şi neavând nimic comun cu interesele şi ideologiile unor grupuri sociale;
- „legitimizarea" – considerarea managementului ca rezultând direct din interesele „legitime", fireşti, ale tuturor grupurilor sociale dintr-o organizație, ca servind legal toate aceste interese.

Una din cauzele managerialismului se află în actorul social însuşi. Este vorba de pregătirea managerilor, nu numai ca formare strict profesionalizată, ci şi – poate în special – sub aspectul moralității lor (este ceea ce se cheamă „deontologia profesională"). O altă cauză (un grup de cauze) se află în societate şi se referă la relația manager (organizație) – societate (stat şi societate civilă).

„Mâna vizibilă" a managerului nu poate rezolva toate marile probleme ale unei economii de piață. Economia de piață trebuie şi ea privită şi, în special, tratată practic într-o permanentă dezvoltare.

5.3. Noul parteneriat

Managementul modern trece printr-o nouă fază în care „mâna vizibilă" a managerului acționează în cooperare cu „mâna vizibilă a societății". Este vorba de

[15] Deetz Stanley A., *op. cit.*, pp. 216-256.
[16] *Ibidem*, p. 298.

noul parteneriat promovat activ de către țările occidentale care caută să asigure o cooperare tot mai eficientă între patronat (manager) – salariați (sindicate) și instituțiile democrate ale societății civile și statului.

Prin modul lor de constituire și funcționare, **sistemul pieților este imperfect și limitat.** Pe de o parte, actorii de pe piață au puteri inegale, astfel că „jocul" pieților nu asigură – în condiții de totală libertate – câștigul, în toate cazurile, a celui mai bun (ci, uneori, doar a celui mai puternic). Pe de altă parte, interesele actorilor de pe piață nu se corelează direct, uneori, cu interesele publice ale cetățenilor. Într-o relație de piață, atât producătorul, cât și consumatorul pot să-și satisfacă deplin interesele lor, dar unele grupuri sociale să aibă de suferit (de exemplu, prin poluare).

Piețele sunt, astfel, **imperfecte** necesitând mecanisme și acțiuni care să asigure o bună corelare între interesele producătorilor și consumatorilor, pe de o parte, cu interesele publice, pe de altă parte.

Piețele acționează în mod **inegal**, deoarece aspecte majore ale societății nu pot fi reglementate (total sau parțial) prin mecanismele de piață. Astfel, învățământul, cercetarea (fundamentală), sănătatea, protecția mediului, lupta contra drogurilor, sprijinirea creației artistice, grija față de grupurile vulnerabile și handicapate etc., toate impun mecanisme care să acționeze pe altă logică decât cea a pieței, dar care să corecteze limitele și imperfecțiunile sale.

„Oricum, ideea unei «piețe libere» în afara legilor și deciziilor politice care duc la crearea ei este o iluzie. Piața (...) este o creație omenească, o entitate schimbătoare a unui set de concepții despre drepturile și responsabilitățile individuale. Ce este al meu? Ce este al tău? Ce este al nostru? Și cum definim și ne raportăm la acțiunile care amenință aceste limite – hoția, violența, frauda, specula sau neglijența? Cu ce ar trebui să facem comerț și cu ce nu ar trebui să facem comerț? (Cu droguri? Sex? Voturi? Copii?). Cum facem să fie respectate aceste decizii și ce pedepse ar trebui să se aplice pentru încălcarea lor? Pe măsură ce o națiune formulează și acumulează răspunsuri la aceste întrebări, ea își creează propria versiune a pieței. Răspunsurile la astfel de întrebări nu se află numai în logică sau analiză. Națiuni diferite, în vremuri diferite, au dat răspunsuri diferite. Răspunsurile depind de valorile pe care le afirmă o societate, de accentul pe care aceasta îl pune pe solidaritate, prosperitate, tradiție, cucernicie etc. La națiunile moderne, guvernul este principala instituție prin care societatea deliberează, definește, pune în aplicare normele care reglementează piața (...). Guvernul răspunde acum de organizarea unei noi piețe (...). Abdicarea guvernului de la responsabilitățile care îi revin de creare a pieței poate avea consecințe foarte costisitoare."[17]

[17] Reich Robert B., *Munca națiunilor. Pregătindu-ne pentru capitalismul secolului XXI*, Editura Paideia, București, 1996, pp. 162-164.

Intervenția directă a instituțiilor democrate ale statului și societății civile (în numele interesului public) nu diminuează forța economiei de piață, ci, dimpotrivă, o sporește și o orientează spre o eficacitate societală benefică. Uniunea Europeană (în cadrul căreia și noi facem eforturi de a ne integra) aplica programe diverse menite a crea și asigura buna funcționare a acestui **nou parteneriat**. „Structura tripartită, implicând atât autoritățile publice naționale și ale Uniunii Europene, patronatul, în organizațiile salariaților, facilitează participarea activă a acestor actori-cheie în dezvoltarea și implementarea acestor activități* și creează un vehicul potrivit pentru disiminarea și discutarea rezultatelor obținute**."[18]

Se creează, astfel, în spațiul Uniunii Europene, numeroase tipuri de **rețele de cooperare eterogenă**[19].

Rezumând, putem arăta că avem de-a face cu o marcantă schimbare a modalităților de a discuta și practica managementul. De la „managementul practic" (unii specialiști nu folosesc, pentru această etapă, termenul de management, ci doar de conducere) ce implică „mâna invizibilă a pieței", spre adevărata „practică managerială" ce introduce „mâna vizibilă a managerului" și, acum, spre o cooperare (parteneriat) între actorii-cheie ai vieții socioeconomice (patronat, salariați, instituțiile democrate ale societății civile și statului, unități de cercetare și învățământ, spitale, bănci etc.). „Mâna vizibilă" a managerului este „bine îndrumată" de „mâna vizibilă" a organizațiilor și puterii publice.

Managementul „se încarcă" cu noi valori și norme capabile să blocheze managerialismul (inclusiv prin legislații adevărate) și să democratizeze managementul.

Din cele spuse până în prezent, se vede că managementul nu este o simplă „tehnolgie", o sumă de reguli, formule, principii neutre valoric, o practică ce ar putea, automat, să servească în egală măsură pe toți. De la apariția sa, managementul s-a constituit și s-a practicat, în primul rând, ca o ideologie, ca o concepție despre om (în calitatea sa de salariat, consumator, competitor, furnizor, cetățean etc.) și societate. Vom vedea pe parcursul cursului tipuri foarte diverse de management construite pe obiective, criterii, principii, contextele socioumane deosebite.

Să reținem: nu există doar un singur tip de management necesar a fi definit și, ulterior, a fi practicat exact, managementul nu este o știință care se învață cât mai bine și poate fi aplicată cu succes dacă respectăm prevederile sale generale (așa cum s-ar învăța tabla înmulțirii). Managementul implică și elemente de ordin

---

[18] *Analysing and Anticipating Change to Support Socio-Economic Progress. Four Years Programme: 2001-2004*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000, p. 2 (* – este vorba de activitățile fundației; ** – rezultatele acesteia).

[19] *Two Sides of the Coin*, în revista *Innovation and Technology Transfer*, European Commission, Louxembourg, nr. 4, 1999, pp. 11-12.

științific ce trebuie învățate, experiențe (pozitive sau negative) de care se cuvine a ține seama, dar (cu deosebire managementul modern) el este, în principal, un domeniu al deciziilor libere și responsabile a unor actori liberi și autonomi (într-o economie de tip socialist nu se poate practica propriu-zis managementul, ci doar un mod de conducere), o problemă de fantezie, inspirație, intuiție, creativitate, curaj, asumarea riscului, incertitudine, succes sau eșec etc.

Deosebita pregătire a managementului (de strictă specialitate și morală) îl poate face capabil de a fi un „„manager de excelență", un „maistru manager". Se cuvine a face o netă distincție între management și managerialism ca un caz „patologic" al managementului ce „trivializează esența umană, diminuează demnitatea umană și lărgește prăpastia dintre clasa privilegiată a managerilor și restul oamenilor."[20]

Necesitatea intervenției statului în economie este o teză și, în special, o practică nouă. La început, mercantilismul (ce a oferit prima reflectare teoretică a economiei de piață – secolele XIV-XVIII) a recurs și el la sprijinul statului, în scopul esențial de a ajuta îmbogățirea țării și a agenților economiei prin comerțul exterior, realizat astfel încât să aducă cât mai multe metale prețioase în țară[21].

Ulterior, școala fiziocrată (Fr. Quesnay, 1694-1774) a introdus teza libertății depline a oamenilor (pe plan politic și economic) fundamentând teoria „laisser-faire, laisser-posse" (a neintervenției statului – guvernului, în economie) preluată și dezvoltată de A. Smith. Cel ce a introdus piața în mecanismul reglării spontane a economiei și a armoniei spontane a intereselor individuale a fost B. de Mandeville care, în lucrarea sa „Le Fable des Abeilles" – „Fabula albinelor", 1705, a tratat necesitatea ca statul să lase libertatea oamenilor să producă și să muncească[22].

Teza liberalismului clasic al laisser-faire-ului a fost astfel caracterizată: „Jocul liber al apetitelor particulare și al concurenței conduce cu necesitate, automat și cu cele mai mici cheltuieli la o stare de echilibru, adică la o adaptare a producției la consum, la un regim de schimburi, de preț și de remunerare a serviciilor comandate de starea nevoilor și a pieței."[23]

---

[20] Scott, W.G., *Organizational Revolution. An End to Managerial Orthodoxy*, în revista *Administration and Society*, nr. 17, 1985, p. 149.

[21] Ivanciu Nicolae-Văleanu, *Istoria gândirii economice*, Editura Didactică și Pedagogică, S.A., București, 1992, p. 20.

[22] „Marea artă de a face o națiune fericită, și ceea ce noi numim înfloritoare, constă în a da oricui posibilitatea de a-și găsi o ocupație, iar pentru a înfăptui această primă grijă a unui guvern trebuie să fie a înlesni toate fabricațiile, meseriile și meșteșugurile, câte le poate născoci mintea omenească și, a doua, de a încuraja toate ramurile agriculturii și pescuitului pentru a face ca întregul pământ să depună străduanie la fel ca omul" (B. de Mandeville, a se vedea Ivanciu Nicolae-Văleanu, *op. cit.*, p. 22).

[23] Mireaux E., *Philosophie du liberalisme*, Flammarion, Paris, 1950, p. 7 (a se vedea Ivanciu Nicolae-Văleanu, *op. cit.*, p. 37).

Critica politicilor de „laisser-faire" a fost făcută de mulți economiști în numele liberalismului modern. Printre aceștia J.M. Keynes (1883-1946) a introdus o nouă paradigmă „axată pe ideea că economia de piață este bună în principiu, dar mersul ei în fapt este determinat de acțiunea unor legi (înclinații) psihologice fundamentale ale oamenilor care, lăsate să acționeze de la sine, influențează nefavorabil echilibrul economic, generând crize, șomaj și alte aspecte negative, pe care oamenii nu le-ar mai putea suporta."[24] În acest fel, mecanismele spontane ale pieței se cer completate și îmbinate cu cele ale intervenției statului. „Mă aștept ca statul, care are posibilitatea să calculeze eficiența marginală a bunurilor de investiții într-o perspectivă îndelungată și pe baza avantajului social general, să-și asume o răspundere tot mai mare pentru organizarea directă a investițiilor."[25] Mai direct, Keynes arăta că „în condiții de laissez-faire evitarea unor ample fluctuații ale gradului de ocupare* poate, de aceea, să se dovedească imposibilă fără o modificare adâncă a psihologiei pieței investițiilor în legătură cu care nu există nici un motiv să se creadă că va avea loc. Eu trag de aici concluzia că grija de a reglementa volumul curent al investițiilor nu poate fi lăsată fără pericol în mâini private."[26] Și mai direct: „Statul va trebui să exercite o influență călăuzitoare asupra înclinației spre consum, în parte prin sistemul său de impunere, în parte prin fixarea ratei dobânzii și, în parte, eventual, pe alte căi."[27]

Astăzi, așa cum am arătat, rolul statului ca partener în economie vine să amplifice și să corecteze (acolo unde e cazul) funcționarea benefică a economiei de piață. Managementul actual îmbină deci mecanismele pieței cu cele ale statului și ale activității direct manageriale.

Putem, acum, să încercăm a răspunde la întrebarea „Ce este managementul?". Evident, oferim un răspuns posibil, alte abordări ale problemei fiind legitime.

Se disting trei niveluri ale acestui răspuns, pe care îl îmbrățișăm aici:

a) La începutul activităților economice a existat o anumită practică de conducere, proprie în așa-zisele „economii protoindustriale" sau preindustriale. Este ceea ce denumește, uneori, prin termenul de „gândire manageriantă" („pensée manageriante")[28].

Caracteristici ale acestei etape pot fi considerate: cunoașterea empirică, mai mult tactică, acumulată de-a lungul secolelor, căutând rezolvarea unor probleme particulare pe principiul „aici și acum", nerealizând generalizări teoretice ce pot fi folosite în mod proiectiv; orientare spre logica unei acțiuni colective organizată pe

[24] Ivanciu Nicolae-Văleanu, *op. cit.*, p. 167.

[25] Keynes, J.M. (a se vedea Ivanciu Nicolae-Văleanu, *op. cit.*, p. 182).

[26] *Ibidem*, pp. 185-186 (* – este vorba de ocuparea forței de muncă).

[27] *Ibidem*, p. 187.

[28] O prezentare istorică mai pe larg a problemei se află în lucrarea: Pierre Morin, *L'art du manager; de Babylone à l'Internet*, Les Édition d'Organization, Paris, 1997.

anumite reguli, alegeri, soluții de la caz la caz; realizare a unor oameni fără o pregătire specială, deciziile bazându-se pe poziția socială privilegiată a conducătorului (faraonul, regele, nobilul, meșterul din bresle etc.). Există o serie de texte interesante ce ni s-au păstrat până în zilele noastre (cu circa 3000 de ani î.Ch. în Egipt, în legiferările date de regele Babilonului, Hamurabi, cu circa 2000 de ani î. Ch., în „Vechiul Testament" privind construirea Templului din Ierusalim etc.).

b) Prin Frederick W. Taylor se trece la apariția managerilor profesioniști, la înlocuirea „mâinii invizibile" a pieței cu „mâna vizibilă" a managerilor, ceea ce se mai desemnează prin termenul de „gândire managerială"(„pensée manageriale"). Caracteristice acestei gândiri sunt: „opțiuni și decizii strategice de management influențate atât de raționamentele și recomandările gândirii manageriale, cât și de intuițiile, filosofiile, preferințele și intențiile personale ale managerilor ce se confruntă cu situații concrete.[29]" Expresia tipică a acestei etape este taylorismul.

Așa cum vom vedea în lecțiile ulterioare, ceea ce a adus nou și determinant Taylor nu se referea la o serie de practici existente înaintea lui (unele analizate și de Adam Smith), ci la noul tip de gândire creat și promovat de el (ulterior de alții) ce considera managementul ca o „știință", iar fundamentul său fiind o nouă filosofie asupra afacerii („o revoluție în mentalitate").

c) O nouă etapă ar putea fi considerată constituirea disciplinei managementului (în general atribuită lui Peter Drucker). „În jurul datei de 6 septembrie 1954, Peter Drucker a inventat managementul (...). Pentru a fi sigur că managementul există, Drucker l-a teoretizat. Precum personajul lui Molière, care vorbea în proză fără să-și dea seama, majoritatea managerilor foloseau managementul fără s-o știe."[30]

Managementul devine un ansamblu de discipline prin care managerii profesioniști sunt pregătiți.

Ca practică, managementul (în sensul larg sau mai restrâns exprimat prin apariția managerilor profesioniști) devine un câmp larg de activități, având ca obiect definirea corectă a strategiei și ca scop asigurarea funcționalității benefice a organizațiilor prin realizarea unor tactici adecvate.

Ca disciplină, managementul este, în primul rând, o filosofie asupra omului și societății din perspectiva funcționării și conducerii socialmente benefice a organizațiilor.

Ca practică socială nemijlocită, managementul are în centrul său activitatea managerului. „Managerul este elementul dinamic, dătător de viață, al oricărei afaceri." Cu aceste cuvinte își începe Drucker lucrarea sa celebră „The Practice of Management"[31].

---

[29] *Ibidem*, p. 25.

[30] Beatty Jack, *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București, 1998, p. 78.

[31] Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Harper Collins, New York, 1993, p. 3 (prima ediție apărută în 1954).

Managementul poate fi înțeles corect doar analizat în raport cu activitatea managerului. În acest fel, managementul nu este o știință, deși folosește în mare măsură rezultatele cercetărilor științifice din multe domenii (economie, sociologie, psihologie, drept și multe altele). Managementul nu se învață ca o sumă de reguli, principii, tehnici, care, bine însușite, asigură succesul, deși managerul trebuie să aibă un bogat stoc de cunoștințe în această direcție[32]. Disciplinele manageriale și cele ce pot intra în corelație cu acestea oferă o bază teoretică și metodologică necesară managerului profesionist, dar comportamentul managerial implică, esențial, rezolvările personale ale managerului, ce sunt, la rândul lor, dependente, în afară de buna sa pregătire, de trăsături de temperament și caracter, de curaj, intuiție, fantezie, capacitatea de a-și asuma riscul, inventivitate și creativitate, talent și experiență etc. Managementul se constituie și se practică în tot mai mare măsură ca o artă.

Am putea spune că managementul este arta de a gândi cât mai adecvat scopurilor, a elabora cât mai corect scopurile și a le corela unei viziuni de ansamblu asupra a ceea ce vrei să faci, arta de a convinge pe oameni și a-i conduce în realizarea scopurilor propuse.

În lucrarea „The Practice of Management", Drucker dădea următorul răspuns la întrebarea „Ce face un manager?": un manager stabilește obiectivele, organizează, motivează și comunică, evoluează, dezvoltă potențialul uman. Pentru aceasta, managerul trebuie să aibă o gândire de ansamblu. În aceeași lucrare, Drucker dă următoarea parabolă a trei tăietori de piatră. Întrebați ce fac, primul a răspuns: „Îmi câștig existența", al doilea a răspuns: „Sunt cel mai bun pietrar din țară", al treilea a răspuns: „Construiesc o catedrală". Și Drucker conclude: al treilea om este, desigur, adevăratul manager.

Se pot da multe definiții și caracteristici ale managementului[33]. Câteva aspecte par a fi necesare în orice abordare:

- precondiție necesară (nu și suficientă) a posibilității practicării sale este existența unor actori liberi și independenți în deciziile lor;
- obiectul practicii manageriale este, în esență, conducerea oamenilor;
- tipul de abordare managerială apropie tot mai mult managementul de o artă;
- cunoștințele științifice (și nu numai de acest tip) sunt și ele necesare, dar managementul nu se învață ca o știință urmând a fi aplicat conform celor învățate, ci implică toată creativitatea, fantezia, imaginația etc. managerului;
- există diferite tipuri de management ce pot fi socotite adecvate sau nu în raport cu tipul de organizație, contextul macrosocietal, caracteristicile personalului, strategiile manageriale propuse etc.

[32] De aici, importanța pregătirii profesionale și morale a managerilor.

[33] Kennedy C., *Toutes les theories du management*, Maxima, Paris, 1995.

5.4. Organizațiile şi părăsirea managementului tehnocentrist

Ce reprezintă, în general, un management bazat pe principiile tehnocentriste? „Proiectul sistemelor tehnocentrice, s-a demonstrat, este dominat de considerații tehnologice. Oamenii sunt tratați într-un mod mecanicist şi sunt priviți ca o problemă de importanță secundară. Muncitorul este văzut ca o pacoste, o sursă de incertitudine, ca un rău necesar. Rolul omului este minimalizat prin automatizare şi descalificare, iar controlul asupra muncii este transferat asupra computerelor şi managementului. Tehnologia, în ansamblul său, este văzut ca un mijloc de înlocuire şi reducere a rolului oamenilor în întreprindere."[34]

Aşadar, nu este vorba, în mod simplist, doar de o practică ce aplică anumite realizări ale tehnologiei, ci de o structură culturală şi de gândire ce subordonează scopul real al economiei (satisfacerea necesităților umane) unor mijloace şi, prin aceasta, restrângerea (şi chiar denaturarea) scopului (văzut ca vizând exclusiv câştigul: proprietarului, lucrătorului, clientului). În această viziune, ce are la bază **o filosofie** (omul este privit izolat şi redus la un individ egoist ce urmăreşte doar câştigul personal), **o psihologie** (sărăcirea sistemului motivațional-asprațional al omului, reducerea percepției sociale la starea materială etc.), **o sociologie** (relațiile interumane şi de grup, procesele sociale etc., generate doar de interesele individuale de ordin economic, elaborarea şi practicarea modelului „omului economic" teoretizat de Max Weber), **o politică** (desfăşurarea relațiilor de putere doar prin mecanismele atracției oferite de câştigul material direct), bineînțeles, **o economie** (reducerea problematicii producției şi a muncii la raționalizarea şi organizarea mijloacelor de acțiune în întreprindere) şi **o morală** (tot ce serveşte măririi câştigului este corect), problemele managementului se mută asupra „lucrurilor": introducerea maşinilor mai performante, studierea logicii maşinii din care să rezulte modul de proiectare a locurilor de muncă, a specializării, normării, controlului, stimulării muncii etc.

„În deceniul al nouălea al secolului trecut, când Frederik Taylor a început să studieze săpatul nisipului întemeind ceea ce mai târziu avea să se numească managementul ştiințific, el nu s-a întrebat niciodată: ce operațiune trebuie executată? De ce trebuie executată?, el se întreba doar: Cum este executată? Aproape 50 de ani mai târziu, Elton Mayo, de la Universitatea Harvard, a infirmat valabilitatea managementului ştiințific, înlocuindu-l cu ceea ce urma să se numească relații interumane. Dar, la fel ca Taylor, el nu s-a întrebat: Care este

[34] Kidd Paul, *Organisation, People and Technology in European Manufactoring*, Commission of the European Communities, vol. 3, FOP207, 1990, p. 2.

operația care trebuie executată? De ce trebuie executată? El s-a întrebat doar «Cum poate fi asamblat cel mai bine un aparat de telefon?».“[35]

Paradigma[36] tehnicistă a stat și continuă să se afle la baza diferitelor modele de management. Pornind de la gândirea filosofică și economică a lui Adam Smith, Frederik Taylor a elaborat cunoscuta „metodă de management științific al muncii“ ce mai este și astăzi practicată[37].

Scrisă cu circa 20 de ani mai târziu[38], lucrarea lui Henry Ford da o sintetizare mai globală noilor principii. „Diferența fundamentală dintre vechea metodă industrială și cea modernă constă în faptul că aceea nu vedea în mașină decât un slujitor al omului, în timp ce aceasta (cea modernă, n.n.) privește omul ca un servant al mașinii. Vechea industrie nu cunoștea funcțiile mașinii, iar economiștii profesioniști la fel (...). În producția destinată a oferi serviciu – greșit denumită «producția de masă» sau «de serie» – tehnica industrială este aceea ce contează, iar nu finanțele. Este vorba de a distribui munca între atâtea secții sau ateliere cât sunt necesare pentru producția cea mai economică și de a considera fiecare dintre aceste secții ca și cum ea ar fi un fel de uzină specializată, munca fiind concepută în așa fel, încât materiile prime să intre la un capăt al «liniei» sau «benzii», iar articolul finit să iasă prin celălalt.“[39]

În acest cadru de gândire, Ford a formulat „legile universale ale afacerilor“, care ar fi: „1. A produce o cantitate mereu sporită de mărfuri și de cea mai bună calitate posibilă, a le fabrica în modul cel mai economic și cel mai perfect și a le introduce pe piață. 2. A lupta permanent pentru ameliorarea calității, pentru prețurile de vânzare și de fabricație cele mai mici. 3. A mări treptat salariile, dar într-un mod continuu. Niciodată a nu le reduce. 4. A distribui mărfurile în modul cel mai economic pentru că astfel consumatorul să poată profita de prețul de cost scăzut.“[40]

În general, putem formula următoarele trăsături mai importante ale modelului Ford-Taylor de management:

- axarea pe paradigma tehnocentristă (așa cum am văzut);
- obiectivul principal se îndreaptă spre reducerea costurilor de producție și a prețului de vânzare, problemele calității și flexibilității fiind dependente de factorii ce acționează asupra costurilor;

---

[35] Drucker, Peter, *Productivitatea – cheia viitorului*, în revista *Sinteza*, nr. 97, 1993, p. 27.

[36] Prin *„paradigmă“* se înțelege o teză fundamentală, care determină un întreg mod de gândire și/sau acțiune.

[37] Taylor Frederik W., *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York, 1911.

[38] Ford Henry, *Le progress* (prima ediție în franceză apare în 1930, a doua la începutul anului 1931, a treia este cea la care ne referim: originalul în engleză apare în 1930), Payot, Paris, 1931.

[39] Ford Henry, *op. cit.*, p, 153.

[40] *Idem*, p. 8.

- caracterul se masă (în serie) a producției, aceasta permițând standardizarea, proiectarea pe loturi mari de produse, productivitatea sporită, producție în cantități mari etc., toate fiind necesare scăderii prețului de cost și de vânzare și deci creșterii competitivității și puterii de concurență (desfășurare, în principal, pe criterii de preț și rentabilitate);
- organizarea muncii rezultată din caracteristicile mașinilor și a proceselor tehnologice. Urmărirea unei cât mai mari parcelări a muncii (împărțirea lucrătorilor pe operații cât mai simple, specializate și ușor de executat), ceea ce a dus la simplificarea muncii, descalificarea unei mari părți a lucrătorilor (destinați a face permanent o operație simplă pentru a cărei însușire era suficientă o experiență de muncă pe un timp foarte scurt);
- munca „parcelată", simplă, repetitivă permitea folosirea unor lucrători cu o slabă calificare (realizabilă relativ ușor la locul de muncă), ceea ce, la rândul său, conducerea la recrutarea ușoară a acestora pe piețele muncii și tot atât de ușoară schimbare a lor, ambele conducând la un preț scăzut al forței de muncă și deci a unor salarii relativ mici;
- scăderea nivelului motivațional, redus la stimulentul câștigului, ceea ce conduce la un fel de „demotivare" a muncii, lucrul conform unor stimulente din afara sferei muncii propriu-zise. La aceasta se adaugă și efectele pe plan psihosocial al organizării muncii pe structuri ierarhice „înalte" (cu multe niveluri), rigide și cu slabă comunicare între ele (permițând doar transmiterea dispozitivelor și executarea controlului pe „trepte" de „sus în jos"), ceea ce bloca apariția unor stimuli motivaționali intrinseci muncii. „A fost necesar să gândim la un concept diferit de organizare față de diviziunea tradițională a muncii cu structurile sale ierarhice și înalta specializare a posturilor care a condus la rigiditate, demotivare, probleme în domeniul calității și o slabă productivitate. Din nefericire, formele tradiționale de organizare sunt astăzi adânc înrădăcinate în industrie și mintea managerilor industriali. Astfel, este foarte dificil a schimba această tradiție sau cultură industrială."[41];
- organizarea prevedea structuri stabile, cu niveluri și posturi ultraspecializate și coordonate de o birocrație administrativă puternic organizată. „Scopul principal al fordismului, modul dominant prioritar al organizării industriale avansate față de perioada prezentă era a stabiliza cadrul (structura) de bază a activităților de producție și a relațiilor de muncă pe termen îndepărtat. Întreprinderea fordistă fabrică produse standardizate în cantități mari, stabilește atât bariere de intrare competitive, cât și reduceri de cost prin folosirea economiei de mari dimensiuni și realizează eficiența

[41] Wobbe Wener, *Anthropocentric Production Systems, a Strategic Issue for Europe*, Commission of the European Communities, vol. 1, FOP 245, 1991, p. 12.

tehnică prin intercalarea rigidă și minuțioasă a echipamentului specializat și, predominant, a muncii semicalificate. Sub aspect organizațional, fordismul poate fi privit ca o structură ierarhică a separațiilor. Firmele sunt net diferențiate de piață și față de alte firme prin necesitatea de a controla costurile insuccesului pe piață, a controla interdependențele tehnologice și rezultatele economice. Departamentele și unitățile din cadrul întreprinderii tind, de asemenea, să fie riguros specializate și controlate de o organizație administrativă birocratică care stabilește un lanț fix al comenzii și sfere precise de responsabilitate."[42];

- acordarea unei slabe preocupări pentru cercetarea științifico-tehnologică și inovație;
- accentul pus pe starea prezentă, pe cerința de a menține întreprinderea la adăpostul fluctuațiilor pieței și a „amortiza" influențele schimbătoare venite din afară;
- managementul de tip Ford-Taylor implică un mod de formare a personalului din sfera economică. Pe de o parte, având în vedere că sistemul taylorist presupune că majoritatea lucrătorilor să fie recrutați din personalul cu o slabă pregătire, problemele educațional-formative se referă doar la personalul superior (cu studii superioare). Pe de altă parte, organizarea pe „segmente" implică o specializare îngustă a cadrelor, formarea lor „pe sistem tunel", neglijarea pregătirii pe „câmp larg" prevăzând posibilitățile de cooperare etc.

Filosofia tayloristă a fost astfel prezentată[43]:

„A menține locurile de muncă și a înțelege oportunitățile unei remunerații favorabile."

„A crește profitul grație combaterii risipei, metodelor de management, conducerii tehnice și a partajului dintre salariați și direcție."

„A favoriza nivelul de viață ridicat prin creșterea remunerației."

„A asigura condiții de viață în muncă favorabile sănătății."

„A forma și instrui conducerea pentru a dezvolta capacitățile individuale și a favoriza promovarea."

„A permite lucrătorilor să înțeleagă munca lor, planificarea și sensul metodelor de organizare utilizate."

„A dezvolta exprimarea individuală grație unei atmosfere de cercetare și de valorizare a ideilor, o libertate de comunicare orizontală și verticală făcută posibilă printr-o organizare funcțională."

---

[42] Gordon R., Krieger J., *World Production Cultures: Country Report on Anthropocentric Systems in the Unites States,* FOP 262, 1990, p. 2.

[43] După „Taylor Society", a se vedea Pierre Morin, *L'art du manager. Du Babylone à l'Internet,* Les Éditions d'Organization, Paris, 1997, p. 46.

„A favoriza afirmarea personală grație unei execuții corecte a muncii."

„A promova echitatea prin eliminarea discriminărilor salariale și a tuturor celorlalte forme de discriminare."

„A elimina cauzele de neînțelegere și a favoriza înțelegerea, toleranța și spiritul de echipă în muncă."

Principiul diviziunii muncii este astfel explicat de Taylor: „când un chirurg operează, el lucrează într-o echipă specializată, în loc ca operația să fie făcută de către un singur chirurg, ea este înfăptuită de opt sau zece oameni lucrând în echipă; fiecare execută acea parte a operației pentru care este cel mai îndemânatic (...). Nu este vorba de o simplă diviziune a muncii, așa cum ea poate exista într-un atelier unde o piesă este, mai întâi, turnată de un muncitor, apoi prelucrată de un mecanic etc. ...este vorba de o operație realizată de opt sau zece oameni ce colaborează între ei, lucrând în echipă. Cred că aceasta reprezintă, astăzi, cea mai bună practică a chirurgiei moderne și că acest mod de lucru este foarte asemănător celor folosite în unitățile industriale care se conduc după managementul științific (...). Cred că atunci când executăm o muncă prin opt sau zece oameni, cooperând între ei, lucrând în echipă, este vorba de un mod cu totul deosebit ca atunci când dăm o sarcină unui turnător în atelierul său și când dăm altceva de lucru unui mecanic în atelierul său (...) în sistemul managementului științific membrii conducerii capătă obișnuință, și o fac cu plăcere, de a ajuta pe lucrătorii lor de a se ridica la nivelele profesionale cele mai ridicate pe care sunt capabili să le atingă (...). Cred că această tendință de specializare a lucrătorilor există în toate tipurile de conducere pentru motivul că un om produce mai mult atunci când lucrează în specialitatea sa (...) (un alt principiu al diviziunii muncii) constă într-o diviziune aproape egală a muncii în întreprindere între muncitori, pe de o parte, și conducere, pe de altă parte. Cu alte cuvinte, munca, ce în vechiul sistem este realizată, practic, în totalitate de muncitor, este, în cadrul sistemului nou, divizată în două: o parte, în mod deliberat, trece în sarcina celor care fac parte din conducere."[44]

Dar, ceea ce este esențial în „managementul științific" era considerat de Taylor ca referindu-se la o nouă mentalitate asupra muncii: „Managementul științific nu este un sistem de eficiență, nu este, de asemenea, o serie de tehnici de eficacitate. Nu este un nou sistem de calcul al prețului de cost, nici un nou sistem de plată a lucrătorilor. Nu este vorba de plată cu bucata, de plata prin bonificații, de prime, nu este un mod de a folosi cronometrul și a nota ce face lucrătorul; nu este studiul timpului, nici cel al mișcărilor; nu este vorba de a tipări o carte voluminoasă de reguli pe care s-o dăm oamenilor și să le zicem: «Iată sistemul, utilizați-l.» De fapt, nu este nimic din aceste mijloace care, normal, vin în mintea omului mediu când i se vorbește despre managementul științific al întreprinderii. Nici unul dintre aceste mijloace nu reprezintă managementul științific. Eu nu disprețuiesc metodele prețului de cost,

[44] Taylor Frederik W., *La direction scientifique des enterprises* (ed. franceză), Dunort, Paris, 1965, pp. 73-76.

studiul timpului, conducerea funcțională a atelierelor, nici formele noi și verificate de plată a lucrătorilor: acestea sunt mijloace reale de a face munca eficace. Cred în aceste mijloace, dar vreau să insist asupra faptului, luat în ansamblu sau separat, că ele nu constituie managementul științific, ele nu sunt decât mijloace complementare sistemului, așa cum sunt, în mod egal, mijloacele complementare oricărei alte metode de conducere. **Dimpotrivă, iată ce implică metoda managementului științific: o revoluție totală a stării de spirit.** În esența sa, sistemul managementului științific implică o revoluție totală în ceea ce privește modul în care el privește datoriile sale față de munca sa, față de salariații săi. Sistemul implică, în mod egal, o revoluție totală a stării de spirit a celor ce sunt în cadrul conducerii: contramaiștrii, ingineri, șefi de atelier și serviciu, proprietari de întreprindere și membri ai consiliului de conducere, o revoluție totală asupra modului în care ei consideră obligațiile lor față de colegii membri ai conducerii, față de lucrătorii lor și față de problemele lor zilnice. Iar dacă această revoluție a stării de spirit nu este totală de ambele părți, atunci sistemul managementului științific nu există. (...) În loc de a realiza o dispută privind împărțirea valorii adăugate și de a acționa unii față de alții ca inamici (...) patronii și lucrătorii își unesc eforturile lor pentru a spori importanța valorii adăugate (...). Și pentru a face eficace această nouă atitudine, ei înlocuiesc cunoașterea empirică a muncii prin studiul său științific prealabil oricărei execuții a muncii (...). **În concluzie, sistemul managementului științific nu există decât dacă cei doi parteneri și-au schimbat starea de spirit, dacă ambii consideră ca fiind de datoria lor de a coopera pentru a se câștiga o valoare adăugată cât mai mare posibilă și ca o necesitate de a înlocui cunoașterea derivată din opinii pe care le-am putea califica drept empirice printr-o cunoaștere științifică exactă** (...). Iată cele două principii strict esențiale ale managementului științific. Ce rezultate s-au obținut prin managementul științific? Conducerea obține un beneficiu mai important (...). Consumatorii un preț de vânzare mai scăzut (...). Lucrătorii obțin un salariu mai mare și pacea în ateliere (...). Orice aplicare incompletă a principiilor managementului științific nu permite obținerea, în ansamblu, a acestor rezultate."[45]

5.5. Noile contexte ale piețelor și cerințele asupra organizațiilor

Stadiul atins de dezvoltarea piețelor mondiale **creează**, dintr-un prim punct de vedere, un nou context **generator** de noi cerințe pentru organizații.

- Piețele mondiale au devenit mult mai complexe, integrate și dinamice. Pe aceste piețe au apărut noi competitori de prim ordin (Japonia, țările din zona Pacificului) ce impun noi baremuri producției și prezențelor pe piețele mondiale.

[45] *Ibidem*, pp. 53-58.

„Cartea Albă" elaborată de Comisia Comunităților Europene precizează noile standarde ale produselor și producției, noile legiferări privind cantitatea globală, în scopul sporirii puterii de pătrundere a țărilor participante pe piețele mondiale[46]. Noul management trebuie să fie capabil să facă față noilor competitori mondiali. Din această necesitate s-au născut Sistemele de Producție Antropocentrice (S.P.A.) în curs de experimentare în țările occidentale avansate. „Dezbaterea asupra S.P.A. implică cerințele viitoare ale fabricației și un răspuns la piețele anticipate. Tendințele specifice viitorului secol au fost modelate de ultimele decade și ele sunt în plină accelerare. Globalizarea economiei, presupunând o planificare strategică a corporațiilor și națiunilor conducătoare pe plan mondial, a crescut în ultimele două decade. Piețele mondiale devin mai dinamice, iar noii competitori pătrund pe scena produselor de nivel tehnic obișnuit, în particular din țările în curs de dezvoltare. Pentru producția de tehnologie înaltă (de vârf) și cea de o complexitate tehnologică medie, în special din Japonia și țările din zona Pacificului, competiția a devenit sălbatică."[47]

În condițiile „aspre" ale competiției mondiale, **problema calității devine centrală**, iar aceasta, la rândul său, mută preocupările organizațiilor din sfera tehnologiei și a producției spre cea a piețelor, adică a satisfacerii diferențiate și cât mai adecvate a necesităților umane. Studierea oamenilor, a contextelor culturale, a cerințelor specifice diferitelor categorii de cumpărători, a modalităților de a câștiga încrederea consumatorilor devine obiectul principal de interes pentru organizații.

- Țările avansate au cunoscut și cunosc un proces accentuat de schimbare a condițiilor de viață a populației, exprimat prin sporirea standardelor economice, satisfacerea – în general – a necesităților de ordin material și a aspectelor cantitative a cerințelor de produse. În ultimele decade, nivelul de instrucție și educație a populației a crescut mult (prin sistemul formal al instituțiilor de învățământ și prin rețeaua largă a educației continue). În rândul multor categorii sociodemografice (tineri, femei, unele grupuri minoritare etc.) s-au petrecut mutații importante pe planul orientărilor lor de valoare, a preocupărilor de loisir, într-un cuvânt, cerințele socioculturale ale piețelor se modifică tot mai radical pe linia prevalării așa-numitelor „modele postindustriale de aspirații" – orientarea spre „sistemele de valori postmateriale", toate impunând atenția centrală acordată omului.
- Evoluțiile tehnologice de până acum au modificat și continuă să modifice structurile socio-ocupaționale și profesionale ale populațiilor. Ca urmare a pătrunderii tehnologiilor avansate (informatice, computerizate) în producția bunurilor materiale și a unor sfere ale serviciilor (bănci, comerț, asistență sanitară,

[46] Revista *Innovation and Technology Transfer*, nr. 2/1994, publicată de Comisia Europeană, p. 18.
[47] Wobbe Werner, *op. cit.*, p. 30.

secretariat etc.), pe de o parte, au dispărut sau se reduc numeroase locuri de muncă legate de efortul fizic și, chiar de cel mental rutinier și, pe de altă parte, apar noi tipuri de locuri de muncă ce solicită un efort intelectual superior. „Cartea Albă" a Comunităților Europene, prevedea crearea, până la sfârșitul deceniului trecut, a 15 milioane noi locuri de muncă „făcând din politica salarială elementul central al întregii noastre strategii"[48]. Aceste noi locuri de muncă se vor încadra în susținerea orientării strategice de creare a „societății informației" („The information society"), ceea ce impune un nou profil al întregii populații active (și chiar a celei neocupate). Se înțelege ca, în acest context, exigențele piețelor, ale cumpărătorilor (productivi și cei de consum individual) vor fi de ordin calitativ diferit, ceea ce impune, de asemenea, noi existențe la care trebuie să se adapteze organizațiile zilelor noastre.

▪ Un loc deosebit este atribuit, de către specialiști și practicanți, presiunilor exercitate de modelul, experiența și rezultatelor japoneze asupra contextelor piețelor mondiale și, prin intermediul acestora, asupra organizațiilor. Modelul japonez (despre care am vorbit la cultura organizației) este, bineînțeles, specific culturii japoneze și modului de comportare propriu japonezilor. El nu poate fi „copiat", „transferat", „aplicat" (nici un model sociocultural național nu se pretează la aceste încercări, tocmai datorită faptului că el este rezultatul unei istorii proprii, exprimând tradiția și structurile de gândire și simțire ale unei comunități umane formate de-a lungul timpului), dar unele din trăsăturile sale pot fi studiate și evaluate pentru a se vedea în ce măsură diferite sisteme economico-sociale, formate și funcționând pe alte modele, pot să le facă față competitiv.

Modelele de tip S.P.A. (și altele) încearcă, tocmai, să găsească răspunsuri „provocărilor japoneze" din interiorul culturilor occidentale. „Pentru a face față la noile dezvoltări economice din piețele mondiale, Europa trebuie să-și modernizeze industria sa pentru a o face mai competitivă și flexibilă. De aceea, trebuie luate măsuri pe spații largi în domeniul instrucției și pregătirii, a cercetării, tehnologiei și dezvoltării, organizării și managementului în vederea realizării unei culturi industriale S.P.A., care va dezvolta propriile sale potențe în dezvoltarea economică viitoare (...), S.P.A. poate fi luat ca un concept european pentru modernizarea principalelor sale sectoare industriale (...). Conceptul S.P.A. este născut în cea mai bună tradiție industrială europeană."[49]

▪ Schimbarea orientărilor de bază asupra parametrilor producției și produselor, prin accentul pus pe varietate (figura nr. 5.2), nou raport între cost-calitate-flexibilitate (figura nr. 5.3).

---

[48] *Growth, Competitiveness, Employment. The Challenges and Ways Forward into the 21st Century. White Paper*, 1993, Commission of the European Communities.

[49] Wobbe Werner, *op. cit.*, pp. 48, 53, 63.

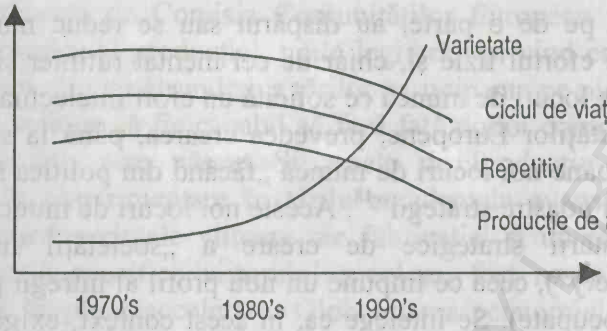


Figura nr. 5.2. *Tendințele pieței în noile contexte*[50]

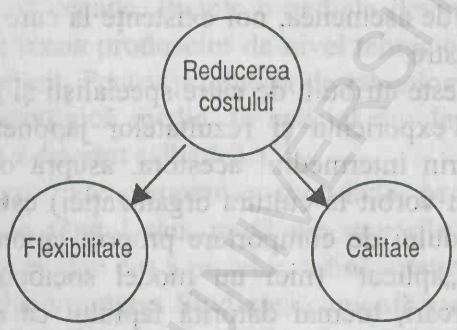


Figura nr. 5.3.a. *Fabricație tradițională. Atenția principală acordată reducerii costului, flexibilității și calității produsului*[51]

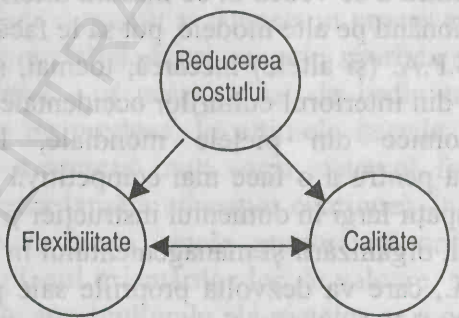


Figura nr. 5.3.b. *Fabricație flexibilă pentru calitate. Atenția principală acordată reducerii costului, flexibilității și calității*[52]

Piețele devin coordonate de cumpărători, intrând în joc factori noi de competitivitate nelegați de preț (diversitate, cantitate mică a produselor de același sort, scurtarea ciclurilor de viață a produselor și promovarea noului, produse

[50] Wobbe Werner, *op. cit.*, p. 32.
[51] *Idem*, p. 34.
[52] *Idem*, p. 35.

pentru diverse „segmente ale pieței", livrarea rapidă a produselor, produse unicat – „One of-a-kind-Production" (tabelul nr. 5.1) sau în cantități mici (figura nr. 5.2), părăsirea standardizării (figura nr. 5.6).

Tabelul nr. 5.1. *Evoluția producției*[53]

Anul	Fabricația	Standardizare
1920	Producția de masă	↓
1970	Sisteme de fabricație flexibile	
1980	Sisteme de fabricație computerizate integrate	Adaptare la client
2000	Producție-unicat	(„customization")

Tabelul nr. 5.2. *Evoluția producției*[54]

	Competiția în preț	Competiția în calitate
Producție pe scală mare	Producție de masă	Producție pe sortimente specializate
Producție pe scală mică	Componente subcontractuale	Producție diversificată calitativ

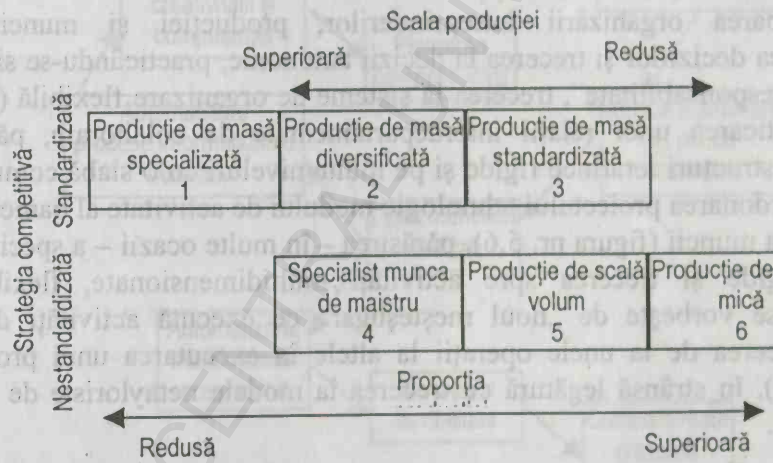


Figura nr. 5.4. *Strategia produs/producție. O tipologie*[55]

▪ Regândirea modului de introducere a tehnologiei, prin reevaluarea rolului automatizării în satisfacerea necesităților umane. Decuplarea proceselor de muncă de cele de producție prin automatizare („locuri de producție fără locuri de muncă", „fabrici fără muncă") implică o mai redusă satisfacere a unor necesități umane îndreptate spre componentele „psihosociale" ale calității. Se vorbește (și se practică) tot mai mult de „personalizarea produselor", adaptarea produselor la

[53] Kidd Paul, *op. cit.*, p. 17.
[54] *Idem*, p. 4.
[55] Gordon R., Krieger J., *op. cit.*, p. 16.

cerințele specifice unor grupuri mici de consumatori (sau chiar unui singur cumpărător – „*customization of product*"), ceea ce impune chiar revenirea la munca manuală (asistată de computere, sisteme expert etc.).

„Contrar proiectului bazat pe tehnologie, proiectul bazat pe procesul de muncă ridică întrebarea: «Cum să se rezolve problema fără automatizare și computere?» Aceasta va rezulta dintr-un concept în care sarcinile sunt îndeplinite de oameni."[56] (figura nr. 5.5).

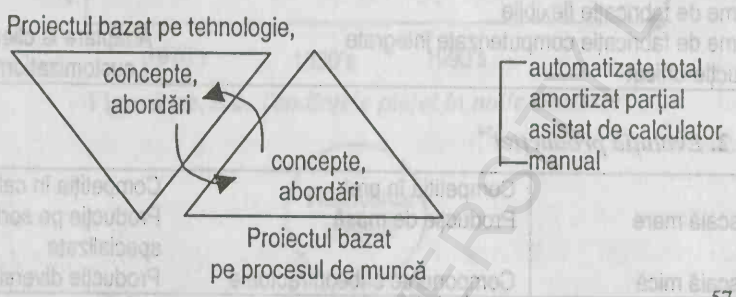


Figura nr. 5.5. *Proiectarea complementară a sistemelor om-mașină*[57]

▪ Schimbarea organizării întreprinderilor, producției și muncii prin descentralizarea deciziilor și trecerea la decizii autonome, practicându-se sistemul „delegării de responsabilitate", trecerea la sisteme de organizare flexibilă (tabelul nr. 5.3), practicarea unor relații interdepartamentale de colaborare, părăsirea organizării pe structuri ierarhice rigide și pe multe niveluri cu o slabă comunicare între ele, subordonarea proiectului tehnologic modului de activitate al oamenilor și de organizare a muncii (figura nr. 5.6), părăsirea – în multe ocazii – a specializării înguste și rigide și trecerea spre activități multidimensionate, flexibile și cooperatiste (se vorbește de „noul meșteșugar" ce execută activități diverse, practicând trecerea de la unele operații la altele în executarea unui produs în ansamblul său), în strânsă legătură cu trecerea la modele netayloriste de muncă (figura nr. 5.7).

Tabelul nr. 5.3. *Organizarea flexibilă pentru tehnologii diferite*[58]

Organizarea „tradițională"	Organizarea flexibilă
Diviziunea înaltă a muncii	Integrarea organizațională
Valoarea/motivația muncii coborâte	Valoarea/motivația muncii înalte
Prioritate redusă pentru pregătire	Pregătirii și dezvoltării organizaționale li se acordă o prioritate ridicată
Planificarea și luarea deciziei centralizate	Planificarea și luarea deciziei descentralizate
Tehnologia considerată ca „dată"	Tehnologia modelată pentru a corespunde nevoilor organizaționale

[56] *Ibidem*, p. 13.
[57] Wobbe Werner, *op. cit.*, p. 13.
[58] Kidd Paul, *op. cit.*, p. 31.

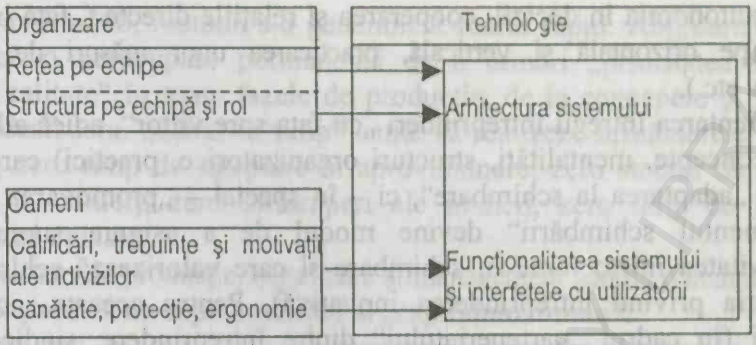


Figura nr. 5.6[59]

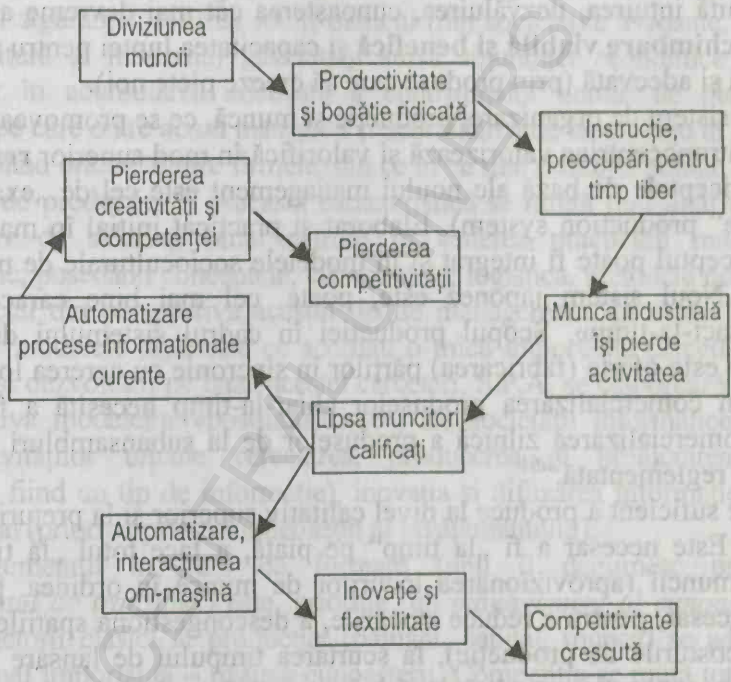


Figura nr. 5.7. *Căi ale dezvoltării muncii industriale*[60]

▪ Stimularea radicală a locului și rolului omului în sistemul productiv al societății și întreprinderilor, omul încetând a fi „o unealtă", ci devenind baza de proiectare a sistemului. Prin aceasta, întreprinderile cu un management axat pe om își recrutează salariații din rândul oamenilor cu un nivel ridicat de pregătire profesională și culturală în general, folosesc procedee noi de motivare superioară a muncii, se bazează pe factori motivaționali intrinseci muncii, cum ar fi mândria de a lucra într-o întreprindere, mândria și respectul față de calitatea produsului

[59] *Ibidem*, p. 55.
[60] *Ibidem*, p. 75.

executat, autonomia în decizii, cooperarea și relațiile directe („față în față") între salariați (pe orizontală și verticală, practicarea unor măsuri de management participativ etc.).

▪ Orientarea întregii întreprinderi „cu fața spre viitor", adică adaptarea unor modele (concepte, mentalități, structuri organizatorice, practici) care să permită nu numai „adaptarea la schimbare", ci – în special – „promovarea schimbării". „Managementul schimbării" devine modul de a asigura supraviețuirea și competitivitatea într-o lume în schimbare și care valorizează schimbarea (a se vedea lecția privind întreprinderea inovativă). Pentru aceasta, noii agenți ai schimbării (în cadrul „parteneriatului" dintre întreprindere, sindicate, sectorul public) trebuie să fie sprijiniți în învățarea și practicarea altor metode de activitate care să permită intuirea, dezvăluirea, cunoașterea cât mai devreme a tendințelor posibile de **schimbare viabilă și benefică** și capacitatea luptei pentru promovarea lor anticipată și adecvată (prin produse care să creeze piețe noi).

▪ Noul sistem de organizare, producție și muncă, ce se promovează în cadrul modelelor antropocentrice valorizează și valorifică în mod superior **resursa timp.** Unul din conceptele de bază ale noului management este cel de „exact-la-timp" („just-in-time" production system). Elaborat și practicat inițial în managementul japonez, conceptul poate fi integrat și în modelele socioculturale de management occidental: „Noul sistem japonez este, poate, cel mai bine caracterizat prin sistemul «exact-la-timp». Scopul producției în cadrul sistemului de producție exact-la-timp este oferta (fabricarea) părților în sincronie cu cererea lor. Deoarece fluctuațiile în comercializarea produselor chiar-la-timp necesită a fi reduse la minimum, comercializarea zilnică a produselor de la subansambluri și furnizori trebuie să fie reglementată."[61]

Nu este suficient a produce la nivel calitativ superior și la prețuri de vânzare competitive. Este necesar a fi „la timp" pe piață, a face totul „la timp", de la organizarea muncii (aprovizionarea locurilor de muncă în ordinea, proporția și momentul necesar, pentru a reduce stocurile, a descongestiona spațiile de muncă, și a reduce costurile de producție), la scurtarea timpului de lansare a unui nou produs (de la concepția sa până la fabricarea și introducerea sa pe piață), la întâmpinarea „la timp" a cererii. Uneori, o mică întârziere în prezența pe piață poate fi fatală, piața fiind ocupată de alți competitori ce și-au format clienții[62]. Încercarea de a folosi experiența japoneză în acest domeniu s-a dovedit fructuoasă, „chiar la timp" este o filosofie de fabricație cu un obiectiv foarte simplu, adică a produce reperele cerute la calitatea cerută și în cantitățile cerute la timpul exact în care sunt necesare[63]. Apărută, mai întâi, la întreprinderea Toyota

[61] Masuda Y., *World Production-Culture: Country Report on Anthropocentric System in Japan*, Commission of the European Communities, vol. 19. FOP, p. 63.
[62] Drucker Peter F., *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993, pp. 60, 62, 107, 150, 151 etc.
[63] Kidd Paul, *op. cit.*, p. 23.

la începutul anilor '60, metoda s-a generalizat foarte rapid. Abordarea „chiar la timp" implică o preocupare permanentă de a urmări „prioritatea la timp a priorității în calitate" în toate fazele de producție, de la concepere și proiect, la fabricație și desfacere. „Chiar la timp" caută să realizeze următoarele obiective: zero defecte, zero timp de așteptare în aprovizionare, zero stocuri de fabricație, zero stocuri în comerț, zero întreruperi ale muncii, zero timp de lansare în producție, loturi unicate.

▪ Noul sistem de producție, organizare și management acordă o atenție deosebită **resursei cunoașterii ca un aspect esențial al „capitalului uman".**

Până prin anii '60 sau '70, sursa siguranței economice a majorității oamenilor era păstrarea locului de muncă pentru o viață întreagă. Noile realități au destrămat acest ideal al siguranței, tot mai mulți oameni (din societățile avansate, cu economie de piață matură și modernă) găsindu-și sursa siguranței economice pentru ei și familiile lor în acumularea adecvată a cunoștințelor cerute de piață. „Dovada importanței pe care o are acum instruirea și acumularea de cunoștințe în general poate fi găsită vizitând oricare dintre firmele, din ce în ce mai multe la număr, care folosesc noul sistem de producție."[64] Această caracteristică se referă mai întâi la necesitatea unui colectiv de salariați bine instruiți în vederea practicării managementului antropocentric, posedând conceptele, cunoștințele, logistica, metodele necesare și deci instruiți special din perspectiva acestui tip de management. În al doilea rând, spre deosebire de modelele tayloriste ce acordau o mică importanță cercetării științifico-tehnologice și dezvoltării pe baza acestei cercetări, S.P.A. se elaborează și se practică din perspectiva modelelor «postindustriale», ale societății informatice, ce pune în centrul activităților umane cercetarea, producerea și prelucrarea informației (cunoașterea fiind un tip de informație), inovația și difuzarea informației în sistemul societal global (prioritar prin rolul deosebit al învățământului).

Managementul în curs de formare (unii îl denumesc prin termenul *„managementul de tranziție"*) este, prioritar, un *management al cunoașterii*. Astăzi, alături de factorii clasici ai producției (pământ, capital, muncă) se adaugă – cu o valoare tot mai importantă – resursa cunoașterii. Competiția se mută tot mai mult pe acest domeniu, știința, tehnologia, învățământul devenind factori strategici ai dezvoltării. Cunoașterea încetează de a mai fi o preocupare doar a unor instituții sociale specializate, ea devenind o prezență în orice întreprindere viabilă și competitivă. Funcția „studii" devine o cerință a întreprinderilor moderne. „Întreprinderea trebuie să-și dovedească capacitatea sa de dezvoltare și de inovare, adică modul în care ea știe să treacă de la ideea unui produs la conceperea sa și la realizarea sa industrială. În acest cadru, funcția STUDII are ca menire punerea la punct a produselor noi și ameliorarea produselor existente pe cale de a fi realizate de întreprindere. Ele au o grijă permanentă de a studia fiecare element al unui produs în

[64] Ross Doug, Shapiro Robert, *Economia profilată pe cerințele întreprinderilor*, revista *Sinteza*, nr. 98, 1994, p. 13.

optica fiabilității, prevăzându-i o mentenanță ușoară și integrând în produs ultimele noutăți tehnice. În plus, mediul fiind schimbător, întreprinderea va trebui, dacă ea dorește să-și amelioreze competitivitatea, să fie capabilă a reacționa rapid la o cerere a clienților din ce în ce mai fluctuantă și a face dovada de flexibilitate.[65]"

Se cere participarea tot mai directă și globală a organismelor societății civile (organizații nonguvernamentale) la impunerea unor criterii (valori și norme) de concepere și realizare a produselor și efectuare a producției. Au apărut o serie de organizații de protecție a consumatorilor, de protejare a mediului, de control al calității produselor, de ameliorare a sănătății populației etc., ce impun un cadru nou pentru calitate de care activitățile manageriale trebuie să țină seama. Alături de exigențele competiției, aceste noi exigențe societale (din afara factorilor concurențiali) obligă organizațiile să studieze noi zone ale realității și să conceapă noi procese de asigurare a calității produselor și producției. Conferințe internaționale stabilesc programe și politici de acțiune la care statele aderă și prin care producătorii capătă o serie de obligații. Un domeniu tot mai puternic supus controlului convențiilor internaționale este cel al alimentației și sănătății. Astfel, Conferința Internațională asupra Nutriției (CIN) din decembrie 1992 (la care au participat 159 de state) a adoptat un Plan de Acțiune ce impune parametrii de calitate în domeniul agriculturii, producției alimentare și nutriției populației, prevăzând, printre altele, „integrarea obiectivelor de ordin nutrițional în politicile și programele de dezvoltare, ameliorarea securității alimentare a gospodăriilor, protecția consumatorului și ameliorarea calității și inocuității produselor alimentare.[66]"

Asemenea convenții și standarde de calitate sunt promovate și de Uniunea Europeană, extinzându-se asupra unor game tot mai largi de produse și procese de fabricație.

Cunoașterea trebuințelor și necesităților umane, a corelațiilor societate-natură, devine o cerință în proiectarea produselor și proceselor de producție. Activitățile manageriale nu se mai pot ghida doar (uneori nici prioritar) după exigențele clienților particulari (dispuși să cumpere unele produse de o mai slabă calitate, fie din necunoașterea implicațiilor pentru ei a unor caracteristici mecanice, fizice, chimice, biologice ale produselor, fie ca urmare a unor comportamente socioculturale tradiționale), ci trebuie să se conformeze normelor socioculturale (de cele mai multe ori reglementate juridic) ale piețelor și politicilor naționale. Competiția pe terenul conformării la aceste norme devine un factor major de cucerire și recucerire de piețe, de practicare a „managementului de risc" menit a asigura pătrunderea pe anumite segmente ale piețelor cu produse concepute pentru un anumit tip de cumpărători (de exemplu, produsele agricole fără îngrășăminte chimice, alimente doar cu aditivi naturali, îmbrăcăminte cu caracteristici sanologice).

---

[65] Javel Georges, *L'organisation et la gestion de production*, Milan, Masson, Paris, 1993, p. 69.

[66] *Directives pour l'élaboration des plans nationaux d'action pour la nutrition*, Organization des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, 1993, p. 2.

Capitolul 6

Organizațiile și mediul

6.1. Perspective alternative în analiza raportului organizațiilor cu mediul

Ca orice fenomen al lumii noastre, organizațiile nu există într-un vacuum. Dimpotrivă, orice organizație se constituie și, chiar, se definește printr-un dublu proces corelat (sau două fațete ale aceluiași proces), și anume: a) individualizare și b) cuplare. Cu alte cuvinte, organizațiile își stabilesc o identitate a lor prin diferențierea lor de celelalte organizații, pe de o parte, și își asigură viabilitatea și eficacitatea prin capacitatea crescândă de a intra în interacțiune cu celelalte organizații, de a se „lega" de ele prin cooperare, competiție, concurență, comparare, detașare etc., pe de altă parte.

Iată de ce, a discuta problematica mediului organizației nu reprezintă o preocupare „externă" în sociologia organizațiilor, ci un aspect esențial în înțelegerea, analiza și eficientizarea acestora.

Dar, ca și în alte aspecte ale studiului pe care îl întreprindem, greutățile apar nu numai (și nu în primul rând) în descifrarea cât mai corectă a raportului organizațiilor cu mediu, ci – mai mult – în a defini modul de a concepe ce este mediul ca atare. Într-adevăr, definiții diverse asupra mediului (din perspectiva a ceea ce am arătat referitor la „definiția situației") ne vor duce spre analize diverse și, chiar, teorii diferite privind raportul dintre organizații și mediu. De aceea, nu ne va surprinde când, prezentând aceste teorii, vom sublinia, de la început, viziunea asupra mediului care stă la baza teoriei.

Putem concepe două mari etape de analiză intensivă a relațiilor dintre organizații și mediu[1].

Prima etapă se constituie la începutul anilor '60 când viziunea sistemică pătrunde în teoriile organizaționale[2]. Acestei etape („clasice") îi corespund teoria sistemică asupra organizației și, ca un aspect direct legat de problema mediului, teoria contingenței (de natură funcționalistă).

---

[1] Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997, p. 76.

[2] Bertalonffy Ludwig von (1903-1973) își prezintă prima oară teoria sa generală asupra sistemelor în 1956.

A doua etapă are în vedere teorii mai noi: teoria dependenței de resurse, teoria ecologică a populației, un grup de teorii instituționale și noi abordări în curs de închegare.

Din punctul de vedere al perspectivei sociologice (despre care am vorbit în diferite ocazii), teoriile se pot grupa astfel:

a) teorii de natură substanțialistă:

- teoria sistemică;
- teoria contingenței;
- teoria dependenței de resurse;
- teoria ecologiei populației;
- unele teorii instituționale.

b) teorii interpretativ-simbolice:

- teoria instituirii-constructivistă (K. Weik, P. Berger etc.) privind „enactment" în crearea mediului organizației;
- teoria tranzacțională (Willamson Oliver E.);
- modelul rețelelor eterogene de cooperare (Callon Michel, Fukuyama Francis).

c) teorii deconstructiviste:

- Foucault Michel;
- Kanter Moss Rosabeth.

Înainte de a trata pe rând aceste teorii, vom încerca să schițăm câteva caracteristici mai generale ale fiecărui tip de analiză.

6.1.1. Teoriile substanțialiste (moderniste)

Pentru teoriile de acest gen, mediul este un dat ce trebuie luat așa cum este și analizat în ceea ce are de fapt. Problema esențială constă în adaptarea (integrarea) organizației la mediu. Relația ne apare ca un sistem de cerințe, constrângeri, stimuli etc. veniți din direcția mediului pe care organizația trebuie să le recepționeze cât mai deplin și exact și să răspundă adecvat (prin adaptare, integrare).

Drumul analizei urmează, în general, următoarele momente principale:

1) definirea organizației al cărei mediu dorim a-l analiza. Acest moment pare a fi cel mai complicat, deoarece presupune, implică, faptul că noi cunoaștem limitele organizației (ceea ce este, uneori, foarte dificil a stabili). De exemplu, studenții unei universități sunt membrii organizației sau produsele sale? Sau profesorii provizorii („visiting") sunt și ei membri ai organizației? Răspunsurile diferite (da sau nu) conduc spre analize diverse. „Modul în care categoriile au fost folosite în exemplul anterior ilustrează un important punct cu privire la teorie. Categoriile teoretice nu sunt

săpate în piatră, ele sunt modalități de gândire – categorii diferite stimulează gândiri diverse. Să încercăm a nu fi rigizi în folosirea categoriilor"[3];

2) identificarea legăturilor dintre organizații și mediu, dintre organizație și celelalte organizații cu care prima interacționează (competitori, furnizori, clienți, sindicate, agenții ce se ocupă cu reglementarea și controlul unor organizații etc.);

3) identificarea condițiilor și tendințelor specifice sectorului din mediul general și global (internațional);

4) evaluarea relațiilor dintre organizație și rețeaua sa, și a modului în care pot fi afectate de condițiile și tendințele identificate în pasul anterior;

5) o încercare de a completa analiza prin căutarea unor elemente lipsă;

6) găsirea măsurilor necesare a fi luate ca urmare a identificării și evaluării stimulilor veniți din partea mediului, folosindu-se, în general, un model al raționalității limitate.

Modelul de analiză are la bază „relația matriceală «dacă – atunci». În acest sens, **dacă** anumiți factori situaționali există, **atunci** anumite variabile din structura organizației și sistemele de management sunt mai potrivite."[4] O ilustrare a modelului este dată în figura nr. 6.1. Variabile de răspuns sunt foarte diferite, începând de la scopul organizației spre mărime, compartiment, conducere, ierarhie, comunicare, flexibilitate, segmentul de piață pe care se acționează etc.

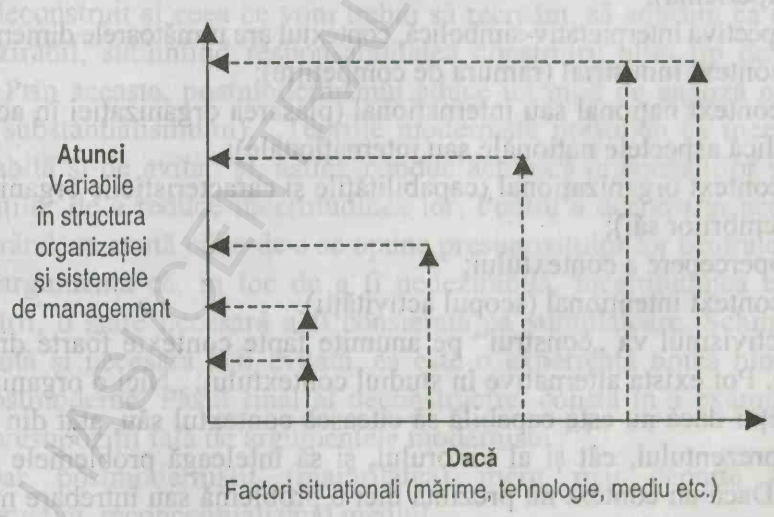


Figura nr. 6.1. *Relația matriceală „dacă – atunci"*[5]

[3] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 97.
[4] Mullins Laurie I., *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New York, 1997, p. 370.
[5] *Ibidem*, p. 370.

Teoriile interpretativ-simbolice consideră atât organizația, cât și mediul ca rezultate ale activității creatoare a unor actori sociali. În acest sens, mediul nu mai este un dat „obiectiv", exterior și independent de organizație. Organizația poate modifica comportamentele actorilor care acționează în mediu. Mediul este interpretat ca definit fiind prin elementele sale simbolice (în primul rând), semnificația sa nu mai este intrinsecă diferitelor sale componente, ci interpretărilor pe care le dau actorii organizației. Același „context" poate fi evaluat ca reprezentând medii organizaționale diferite în raport cu valorile, imaginile, scopurile unei organizații. „Contextul este o realitate ambiguă pentru managementul strategic, deoarece el constă atât din fapte, cât și din percepții. Fiecare context implică unele fapte brute. De exemplu, întreprinderea va oferi, în special, servicii unor grupuri specifice de clienți și va fi în competiție cu competitori cunoscuți. Asemenea fapte sunt importante pentru context, dar contextul este, de asemenea, influențat de modul în care vom interpreta faptele. Contextul este atât obiectiv, cât și subiectiv (...). Astfel, perspectiva asupra contextului este fundamentală în ansamblul strategiei (...). Contextul include orice element care este important pentru viitorul întreprinderii."[6]

Evaluarea faptelor generează contextul real, practic pentru o organizație, iar această evaluare depinde de valorile, scopul, modul de percepere, de caracteristici psihologice (curaj, însușirea riscului, perseverență) și de elemente profesionale (cunoștințe, experiență).

Din perspectiva interpretativ-simbolică, contextul are următoarele dimensiuni[7]:

- un context industrial (ramura de competiție);
- un context național sau internațional (plasarea organizației în acțiuni ce implică aspectele naționale sau internaționale);
- un context organizațional (capabilitățile și caracteristicile organizației și a membrilor săi);
- autopercepere a contextului;
- un context intențional (scopul activității).

Constructivismul va „construi" pe anumite fapte contexte foarte diverse și particularizate. Pot exista alternative în studiul contextului. „Nici o organizație nu poate supraviețui dacă nu este capabilă să citească contextul său, atât din punctul de vedere al prezentului, cât și al viitorului, și să înțeleagă problemele pure de contextul săi. Dacă un context nu prezintă nici o problemă sau întrebare nu există nici o necesitate pentru un management strategic ca și când totul s-ar desfășura în modul cel mai fericit."[8]

---

[6] Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, *Strategic Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 32.
[7] *Ibidem*, p. 33.
[8] *Ibidem*, p. 34.

Astfel, fiecare organizație își construiește un „context unic" folosind unele modele generale, dar particularizându-le prin activități proprii. „Această unicitate înseamnă că, deși modelele generale de management strategic sunt importante, este necesar, totdeauna, să considerăm relevanța unui model particular raportat la un context particular și să alegem cele mai relevante modele. Modelele generale pot să ne ajute să înțelegem un model particular, dar, rar, va exprima întregul adevăr."[9]

Din construirea contextelor rezultă un element important: **dilemele contextului.** Fiecare context impune o singură alegere majoră în raport cu o problemă sau un set de dileme intercorelate. Aici apare rolul esențial al construirii contextului: el creează spațiul social al alegerilor. „Managementul strategic se referă la rezolvarea problemelor și dilemelor pe care contextul strategic îl prezintă folosind anumite cadre de gândire și abordări utile. Contextul strategic și problemele reprezintă punctul de plecare; cadrele și modelele analitice implică momentul următor."[10] Vom reveni asupra acestei probleme când vom trata raportul dintre structura și strategia organizațiilor.

Teoriile deconstructiviste (critice, postmoderne) acceptă și ele teza conform căreia atât organizațiile, cât și mediul lor sunt rezultatul unei activități constructive ale oamenilor, **dar** realizează o analiză critică tocmai asupra modalităților sociale concrete ale acestei construcții. Ele se concentrează asupra proceselor necesare de schimbare, punând problema alegerii între ceea ce va trebui deconstruit și ceea ce vom trebui să recreăm, să aducem ca element nou și mai dezirabil, subliniind responsabilitatea construirii altui tip de organizație și mediu. Prin aceasta, postmodernismul aduce un mod de analiză opus modernismului (substanțialismului). „Teoriile moderniste presupun că incertitudinea este indezirabilă și de evitat, și, astfel, conduc acțiunea organizațiilor spre motivarea decidenților de a reduce incertitudinea lor. Pentru a deconstrui această teorie, în primul rând, se caută căile de a se opune presupozițiilor lor centrale. De exemplu, putem argumenta că, în loc de a fi nedezirabilă, incertitudinea este o formă a provocării, o stare necesară a fi consierată ca stimulatoare. Schimbarea nu este deranjantă și necesară a fi evitată, ea este o experiență tipică binevenită a unei vieți postmoderne. Pasul final al deconstrucției constă în a examina implicațiile noilor presupoziții față de argumentele moderniste."[11]

Dar postmoderniștii (majoritatea) merg mai departe de momentul deconstrucției, reconceptualizând mediul.

Mediul apare ca un spațiu social în care se confruntă „voci diferite" cu interesele diverse, mediul natural fiind considerat, în viziunea intereselor limitate

[9] *Ibidem*, p. 34.
[10] *Ibidem*, p. 35.
[11] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 94.

ale producătorilor privați, „un rezervor de resurse posibil a fi folosit de organizații."[12] Critica postmodernistă asupra relațiilor dintre organizații și mediu readuce în discuție necesitatea protejării mediului natural ca bază a dezvoltării viabile și „cheamă a plasa natura în centrul organizației și a înlocui valorizarea bogăției cu cea a sănătății."[13]

Abordările postmoderne introduc un anumit scepticism cu privire la categoriile folosite de noi, stimulând discutarea gradului lor de justificare și promovând necesitatea continuei deconstrucții și reconstrucții a modului de a privi organizațiile și mediul lor.

Democratizarea organizațiilor și a mediului (a organizațiilor ce alcătuiesc mediul) sunt două laturi ale aceleiași probleme pe care postmodernismul o socotește drept scop al analizelor sale.

În concluzie, putem spune că cele trei perspective de analiză a raportului dintre organizație și mediu nu se exclud, ci se completează reciproc. Atunci când vrem să studiem starea de fapt la un moment dat, vom putea folosi prioritar teoriile substanțialiste, iar atunci când dorim a evidenția schimbarea vom face apel la teoriile constructiviste. În plus, viziunea deconstructivistă ne va atenționa permanent asupra pericolului de a practica „o mitologie a conceptelor", vizând cerința majoră a democratizării, atât a organizațiilor, cât și a mediului.

Să nu uităm că fiecare perspectivă aduce, doar, o înțelegere parțială a relațiilor dintre organizații și mediu, și, de aceea, trebuie să li se specifice atât potențele, cât și limitele, ceea ce ne va obliga la o analiză alternativă și complementară pe baza tuturor celor trei modalități de gândire.

Și acum să trecem să prezentăm câteva teorii mai cunoscute în acest domeniu.

6.1.1.1. Abordarea sistemică a raportului dintre organizație și mediu

Din punctul de vedere al analizei sistemice, organizația este privită fie ca un sistem în cadrul unui macrosistem (mediul), fie ca un subsistem al unui sistem mai general (mediul).

În anii '50, Ludwing von Bertalanffy (1901-1973) a prezentat o teorie ce avea ambiția de a explica toate fenomenele din perspectiva relațiilor care există între ele, analizându-le ca sisteme. Ulterior, el a elaborat o teorie pe care a denumit-o „Teoria Generală a Sistemelor".

Ce e un sistem? Între „obiecte" (în sens generic) există diferite tipuri de relații (permanente-temporale, necesare-accidentale, importante-secundare, directe-indirecte etc.). Sistemele nu se referă la orice fel de relații (cum ar fi cele accidentale, temporale, secundare), ci doar la unele.

---

[12] Shrivastava Paul, *Ecocentric Management for Risk Society*, Academy for Management Review, nr. 20, 1995, p. 125 (în Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 95).
[13] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 96.

Sistemul exprimă starea de interdependență dintre elementele unei realități date.

Pentru a înțelege acest concept, vom face apel la alte subconcepte:

Interdependența denotă dependența reciprocă a elementelor componente, cu alte cuvinte, acestea nu pot exista separat, independent unele de altele, ci doar în relația lor reciprocă.

Sinergia arată că specificul unui sistem nu se reduce la suma părților sale componente, ci are în vedere efectele majore date, tocmai, de relațiile de interdependență dintre aceste elemente componente („efectul de sistem").

Supra și subdeterminarea în cadrul sistemelor arată că între elementele componente există relații diferențiale, unele joacă un rol determinant, iar altele un rol secundar. Apare o specializare în cadrul sistemelor (și, deci, și o diferențiere) între subsistemele componente, ceea ce creează necesitatea integrării părților la ansamblul sistemului și coordonării la nivelul sistemului, cu alte cuvinte necesitatea organizării.

Complexitatea sistemelor (dată de prezența unor relații multiple, directe și indirecte, între elementele superior diferențiate și specializate) aduce modalități diverse de menținere a sistemelor (tendința de „homeostazie").

Procesele de transformare se referă la capacitatea unor sisteme de a recepta influențele exterioare și a le transforma în vederea automenținerii lor.

Boulding Kenneth a oferit o imagine a sistemelor în raport cu gradul lor de complexitate (ierarhizare) așa cum arată tabelul nr. 6.1.

Tabelul nr. 6.1. *Ierarhia sistemelor după Boulding*[14]

	Nivel	Caracteristici	Exemple
1.	Scheme	denumiri și terminologie sisteme de clasificare	anatomie, geografie, liste, indexuri, cataloage
2.	Aspecte de tip ceasornic	evenimente ciclice mișcări simple cu mecanisme de reglare balanțe în echilibru sau statice	sistem solar, mașini simple (ceas sau scripeți), sisteme economice în echilibru
3.	Control	autocontrol feedback transmisie de informație	termostat, homeostazie, pilot automat
4.	Deschis (viu)	automenținere transport de material aport de energie reproducere	celulă, râu, flacără
5.	Genetic	diviziunea muncii (celule) părți diferențiate și dependente reciproc creștere după un „proiect"	plantă

[14] Boulding Kenneth E., *General System Theory – The Skeleton of Science*, Management Science, 1956 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 36).

	Nivel	Caracteristici	Exemple
6.	Animal	mobilitate autoconștiență receptori senzoriali specializați sistem nervos superior dezvoltat structuri cognitive (imagine)	câine, pisică, elefant, balenă sau delfin
7.	Uman	conștiință de sine capacitate de a produce, absorbi și interpreta simboluri sensul trecerii timpului	tu
8.	Organizare socială	sistem de valori înțeles	afaceri guvernare
9.	Transcedental	incognoscibile	metafizică, estetică

Pe această scară, organizațiile ar fi sisteme de nivel opt, cu alte cuvinte, de o deosebită complexitate.

Din perspectiva analizei sistemice, putem distinge trei niveluri: a) rețeaua interorganzațională; b) mediul general; c) mediul global – internațional.

a) rețeaua interorganizațională

Orice organizație interacționează cu alte organizații din mediul dat în vederea obținerii de materii prime, angajării de salariați, aport de cunoaștere, obținerii de echipamente, construire de clădiri, relaționare cu diverși consumatori, beneficiere de servicii (reclame, distribuitori, sindicate, agenții guvernamentale etc.). Toate acestea interacționează formând rețeaua interorganizațională ca un complex de relații în care organizațiile sunt cuprinse.

Pentru analizele substanțialiste, problema principală constă în determinarea granițelor rețelelor, deoarece acestea reprezintă sisteme deschise. În acest caz, soluțiile sunt luate ținând seama de organizațiile cu care există relații directe și de competitorii principali.

b) mediul general

În afara actorilor semnificativi din rețeaua interorganizațională, în mediu mai acționează și alte forțe ce au efecte asupra rețelei. În acest sens, mediul general se divide în diferitele sale sectoare (social, cultural, legislativ, politic, economic, tehnologic, fizic) și se analizează posibilele relații pe care aceste sectoare le au cu rețeaua. Unele sectoare au o influență mai importantă decât altele. Se ajunge, astfel, la o viziune despre mediul semnificativ mai larg.

c) mediul internațional-global

Mediul internațional (global) devine tot mai important în analizele actuale. Procesele de globalizare, de creare de întreprinderi transnaționale, de instituire a

unor acorduri internaționale sau organisme internaționale, crearea de piețe integrate și asociații de state (Uniunea Europeană), toate impun luarea în considerație, în măsură crescândă, a mediului internațional.

Două principii corelate (a gândi global – a acționa local și, corelat, a gândi local – a acționa global) sunt puse în evidență în analiza mediului global.

Analiza sistemică plasează organizația (ca un subsistem) în cadrul unui sistem global diferențiat și ierarhizat, care joacă un rol de supradeterminare.

Esențial în analiza sistemică este cerința de integrare a organizației în ansamblul sistemului și de adaptare permanentă la impulsurile (informațiile) venite din mediu.

O asemenea viziune am întâlnit-o, de exemplu, la Parsons Talcott care (în modelul său A.G.I.L.) vorbea de cele patru cerințe funcționale ale sistemului sociale: adaptarea (A), atingerea scopului (G), integrarea (I) și menținerea modelului (latența – L).

Viziunea sistemică s-a generalizat în teorii diferite. Abordările care urmează vor prezenta numeroase elemente specifice analizei sistemice.

6.1.1.2. Teoria contingenței (situaționale)

Abordarea aceasta poate fi privită ca o dezvoltare a analizei sistemice, dar merge mai departe în ceea ce privește problematica raportului organizației cu mediul.

Elementul esențial adus constă în teza, deosebit de importantă, cu privire la faptul că nu există un singur mod de organizare „cel mai bun", ci o multitudine de posibilități ce pot fi socotite „cele mai bune" în raport cu situația mediului.

Cei ce și-au adus contribuția principală în elaborarea celor două tipuri ale organizațiilor, din perspectiva teoriei contingenței, au fost englezii Burns Tom și Stalker George[15].

Teoria mai este considerată a fi de tip structural, deoarece „adaptarea organizațională se concentrează asupra modului în care organizațiile își dezvoltă structurile ca răspuns la mediu"[16].

Tipologia creată de Burns și Stalker ia ca variabilă principală caracterul stabil-nestabil al mediului și are drept concept-cheie pe cel de adaptare a organizației la mediul dat. În acest sens, presupoziția de bază este determinismul mediului. Rolul managerului constă în a înțelege corect condițiile mediului și să adopte structura și practicile organizaționale care să vină în întâmpinarea cerințelor mediului și să se adapteze condițiilor sale.

---

[15] Pugh D.S., Hickson D.J., *Managementul organizațiilor*, Editura CODECS, București, 1994, pp. 45-48.

[16] Steers Richard M., *Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York, p. 340.

Tipul mecanicist de structură organizațională este adaptat la condițiile de mediu relativ stabile. Acest model pare a fi destul de apropiat de birocrația rațional-legală descrisă de Max Weber.

Tipul organic este adaptat unui mediu instabil, atunci când apar continuu probleme noi și care necesită redefinirea sarcinilor (a se vedea tabelul nr. 6.2).

Tabelul nr. 6.2. *Comportarea sistemelor de organizare mecanicist și organic*[17]

Mecanic	Organic
1. Sarcinile sunt superior fragmentate și specializate, atenție redusă acordată clarificării relațiilor dintre sarcini și obiectivele organizaționale	1. Sarcinile sunt puternic interdependente; accent pus pe relevanța sarcinilor și obiectivelor organizaționale.
2. Sarcinile tind a rămâne rigid definite dacă nu sunt schimbate de managementul de vârf	2. Sarcinile permanent ajustate și redefinite prin interacțiunea membrilor organizației.
3. Definiția specifică a rolului (drepturi, obligații și metode tehnice precise pentru fiecare membru)	3. Definiția generalizată a rolului (membrii acceptă responsabilitatea generală pentru realizarea sarcinii în afara definirii rolului individual).
4. Structura ierarhică a controlului, autorității și comunicării. Sancțiuni derivând din contractul de angajare între salariați și organizație.	4. Structură în rețea a controlului, autorități și comunicării. Sancțiuni mai multe derivate din comunitatea de interese decât din relațiile contractuale.
5. Informația relevantă privind situația și operațiile organizației este repartizată, în mod formal, în competența direcțiunii.	5. Liderul nu este considerat ca știind totul; centrele de cunoaștere localizate în cadrul organizației.
6. Comunicarea este, în principal, verticală, de la superiori spre subordonați.	6. Comunicarea este atât verticală, cât și orizontală, depinzând de necesitatea informației.
7. În principal, comunicarea capătă forma instrucțiunilor și deciziilor elaborate de superiori, a informației și cerințelor necesare deciziilor transmise către inferiori.	7. În principal, comunicarea ia forma informației și sfaturilor.
8. Accent pus pe loialitatea față de organizație și ascultarea superiorilor.	8. Adeziunea la sarcinile și scopurile organizației sunt apreciate mai mult decât loialitatea sau supunerea.
9. Importanța și prestigiul atașate identificării cu organizația și cu membrii săi.	9. Importanța și prestigiul atașate afilierii și abilității față de mediul exterior.

Metafora tipului mecanic este (așa cum arată și denumirea) mașina, cu alte cuvinte o alcătuire formală din părți specializate subordonate performanței sistemului (sarcini și salariați specializați pe sarcini cât mai simple – conform principiului taylorist „divide și simplifică"). Metafora tipului organic este organismul, adică o

[17] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 342.

alcătuire din părţi bine integrate şi funcţionând mai puţin formalizat şi ierarhizat, cu o flexibilitate adaptată la circumstanţele schimbătoare. Este esenţial de reţinut faptul că teoria contingenţei acordă o aceeaşi apreciere celor două tipuri de organizaţii, fiecare fiind adaptat (potrivit) unor condiţii specifice ale mediului. Tocmai această viziune substanţialistă transformă organizaţia (managementul) într-un factor pasiv, capabil doar a recepta cerinţele mediului şi a răspunde în conformitate cu acestea. Conformismul exclude iniţiativa, inovarea, acţiunea de a schimba mediul, de a elabora strategii „agresive" care să asigure ea organizaţia „să iasă din rând", să se diferenţieze faţă de răspunsurile altor organizaţii bazate pe conformitatea cu mediul (a se vedea şi tabelul nr. 6.3).

Tabelul nr. 6.3. *Caracteristicile organizaţiilor mecanice şi organice*[18]

Modelul mecanic	Caracteristică	Modelul organic
Diferenţieri mari, multe, puternice	Specializare	Graniţe laxe, diferenţieri de post relativ puţine
Superioară, metode clar prezentate	Standardizare	Scăzută, indivizii răspund de propriile lor metode
Mijloace	Orientare faţă de membri	Scopuri
De către superiori	Rezolvarea conflictelor	Interacţiune
Ierarhic, bazat pe relaţia contractuală implicată	Model privind controlul autorităţii şi comunicării	Reţea largă bazată pe angajamentul comun
La vârful organizaţiei	Localizarea competenţei superioare	Oriunde există abilitate şi competenţe
Verticală	Interacţiune	Laterală
Directive, ordine	Conţinutul comunicării	Sfaturi informaţie
Faţă de organizaţie	Loialitate Prestigiu	Faţă de proiect şi grup

Termeni-cheie generaţi de această viziune sunt: adaptarea, conformitatea, dependenţa de mediu, echilibrul faţă de mediu, ipoteza consonanţei.

Variabilele de bază ale teoriei se referă la[19]:

- gradul de predictibilitate şi control în raport cu mediul;
- acurateţea în perceperea mediului;
- comportamentul presupus a se desfăşura pe baza modelului raţionalităţii limitate.

Un model integrat al viziunii contingenţei este dat în figura nr. 6.2.

[18] Mullins Laurie J. *op. cit.*, p. 379.
[19] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 352.

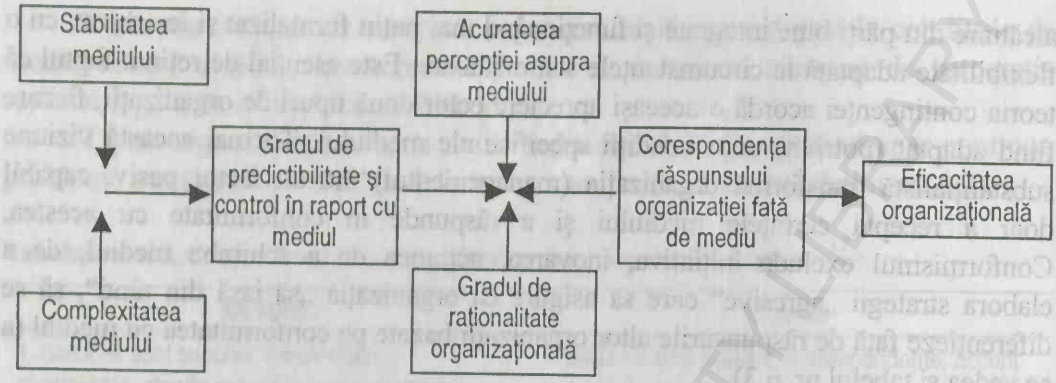


Figura nr. 6.2. *Managementul contingențelor mediului în vederea eficacității organizaționale („organizational effectiveness")*[20]

În cazul în care, alături de dimensiunea schimbării mediului, luăm în considerație și pe aceea legată de complexitatea sa (gradul de incertitudine generat de elementele imprevizibile, greu de diagnostificat) modelul se modifică. În acest caz, incertitudinea depinde de complexitatea mediului (de relațiile multiple, diverse și acționând direct și imediat între elementele componente).

O matrice a teoriei contingenței va scoate în evidență patru situații tipice (tabelul nr. 6.4).

Tabelul nr. 6.4. *Incertitudinea mediului ca funcție de complexitate și rata schimbării*[21]

		Complexitatea percepută	
		Simplă	**Complexă**
Rata schimbării	**Static**	**Cadranul I** **Incertitudine redusă** 1. Mediu cu număr mic de factori și componente. 2. Factorii și componentele sunt, oarecum, similare între ele. 3. Factorii și componentele rămân, în mare, aceleași și nu se schimbă	**Cadranul II** **Incertitudine moderată relativă** 1. Mediu cu număr mare de factori și componente. 2. Factorii și componentele nu seamănă între ele. 3. Factorii și componentele rămân neschimbate.
	Dinamic	**Cadranul III** **Incertitudine moderat intensă** 1. Mediu cu număr mic de factori și componente. 2. Factorii și componentele sunt, oarecum, similari. 3. Factorii și componentele sunt într-un continuu proces de schimbare.	**Cadranul IV** **Incertitudine intensă** 1. Mediu cu număr mare de factori și componente. 2. Factorii și componentele nu seamănă între ele. 3. Factorii și componentele sunt într-un continuu proces de schimbare.

[20] *Ibidem*, p. 353.

[21] Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, p. 496.

6.1.1.3. Teoria dependenței de resurse

Elaborată de sociologii californieni Pleffer Jeffrey și Salancik Gerald R.[22], și prezentată, în forma dezvoltată în 1978[23], teoria dependenței de resurse subliniază faptul că mediul este factor puternic de constrângere bazat pe acțiunea organizațională.

Organizațiile nu pot fi considerate ca autonome, deoarece ele depind permanent de resursele de care au nevoie (fonduri, materiale, personal, informații etc.). Aceste resurse sunt însă la dispoziția altor organizații care le produc sau le controlează. Apar niște „cvasi piețe" în care se confruntă diverse organizații presate de constrângerile mediului și de interesele diferitelor organizații.

Argumentul de bază al teoriei este că analiza relațiilor interorganizaționale în cadrul unei rețele de organizații poate ajuta pe manageri să înțeleagă relațiile de putere (de dependență) care există între o organizație și actorii altor rețele. Ca și în cazul teoriei contingenței, se presupune că această înțelegere (cunoaștere) va permite managerilor să anticipeze sursele probabile ale mediului și să găsească unele căi prin care organizația ar putea contrabalansa unele din influențele mediului prin crearea unei „contradependențe". În acest scop, organizațiile au la dispoziție patru tipuri de strategii posibile:

1. să se adapteze sau să modifice constrângerile (printr-o atenție secvențială acordată solicitărilor, ocupându-se pe rând de ele);
2. să modifice interdependențele prin fuziune, diversificare sau extindere (mărind puterea unei organizații și a o face mai competitivă față de altele);
3. să ajusteze mediul exterior prin asocieri, joint-ventures, crearea de directorate colective (ceea ce reprezintă o strategie mai frecventă decât cea precedentă, ducând la o colaborare și angajare reciprocă);
4. să modifice legalitatea sau legitimitatea mediului exterior prin acțiuni politice (menținerea sau obținerea de impozite, tarife, subvenții avantajoase, rezervare de licențe, acuzarea competitorilor de încălcarea regulamentelor etc.).

Interdependența cu alte organizații rezultă din necesitatea unor resurse specifice la dispoziția unor organizații diferite. În acest fel, există o dependență directă a unei organizații (de exemplu, față de clienți) și alta indirectă (competiția

[22] Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, pp. 62-66.

[23] Pleffer Jeffrey, Salancik Gerald R., *The External Control of Organizations: Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, 1978.

între două organizații, care nu se află în contacte directe, ce concurează pentru aceiași clienți potențiali).

Gradul de dependență al unei organizații este rezultatul a doi factori. Pe de o parte, importanța unei resurse ce rezultă din combinația dintre magnitudinea ei – raportul dintre intrările și ieșirile unei organizații determinat de o resursă anumită – și de gradul în care poate deveni critică (gravitatea consecințelor generate de lipsa resursei). Pe de altă parte, este vorba și de gradul de libertate a celor ce controlează o resursă în ceea ce privește decizia de elaborare și de utilizare a ei (poziție de monopol sau acces liber etc.).

Modul de analiză cerut de teorie este:

1. identificarea necesităților de resurse ale unei organizații și găsirea drumului spre sursele ce dețin aceste resurse (figura nr. 6.3);
2. identificarea intrărilor de resurse și a ieșirilor organizației (conform modelului de analiză sistemică – figura nr. 6.4).

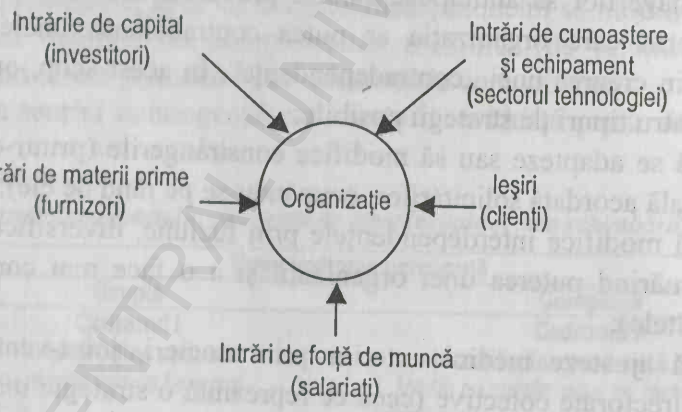


Figura nr. 6.3. *Trasarea drumului între resurse și surse în rețeaua interorganizațională*[24]

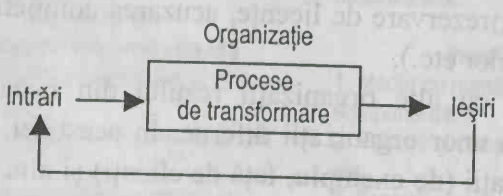
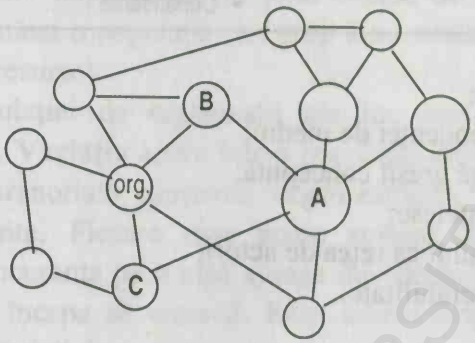


Figura nr. 6.4. *Sistemul deschis al unei organizații*[25]

[24] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 79.
[25] *Ibidem*, p. 38.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Folosirea modelului rețelei pentru a defini locul în care sunt localizate resursele și ieșirile (figura nr. 6.5).



Notă: Organizația A = competitorii – elementul cel mai important;
B = furnizor, atât pentru organizație, cât și pentru A;
C = client, atât pentru organizație, cât și pentru A.

Figura nr. 6.5. *Rețeaua interorganizațională*[26]

4. Concentrarea atenției spre acei actori din mediu care pot influența relațiile dintre organizație cu mediul său și, de aceea, interferează cu schimburile de resurse ale organizației. O sursă importantă o reprezintă competiția asupra materiilor prime și a clienților. O altă sursă pot fi agențiile ce reglementează piețele.

În acest moment se identifică resursele în raport cu caracterul lor critic și cu insuficiența lor („scarcity"). **Caracterul critic** reprezintă o evaluare a importanței unei resurse. **Resursele critice** sunt acelea fără de care organizația nu poate funcționa. **Insuficiența** este estimarea accesibilității resursei din mediu. Resursele care sunt critice și insuficiente au cea mai mare prioritate pentru o organizație.

5. Înțelegerea rețelei organizaționale în raport cu resursele critice și insuficiente. Pericolul înțelegerii eronate a rețelei.
6. Căutarea căilor de a evita dependența sau de a face alți actori dependenți de organizație (când vom discuta „teoria golurilor structurale" vom reveni la această problemă). Pfeffer și Salancik au prezentat cele patru căi de reducere a dependenței (anterior expuse de noi).

[26] *Ibidem*, p. 67.

■ **Termeni-cheie**

▪ Resurse critice ▪ Resurse limitate	▪ Rețele de actori ▪ Dependență

Variabile de bază:

- evaluarea dependenței de mediu;
- interdependență greșit concepută;
- cerințe prost înțelese;
- cerințele mediului ca rețea de actori;
- gradul de vulnerabilitate.

6.1.1.4. Teoria ecologiei populației

Inițiatorii teoriei sunt Hannan Michael T. și Freeman John[27], alături de Aldrich Howard[28]. Ca și teoria dependenței de resurse, teoria-ecologică pleacă de la presupunerea dependenței organizațiilor de mediu datorită resurselor de care au nevoie. Dar, spre deosebire de prima, care este elaborată din perspectiva organizației (O → M), teoria ecologică privește organizațiile din direcția mediului (O ← M).

Teoria ecologică nu se interesează de o organizație în competiție pentru resurse critice și limitate, ci de modelele de succes și eșec a tuturor organizațiilor care concură pe o zonă de resurse date. Din această perspectivă (elaborată sub influența teoriei darwiniste), mediul are puterea de a selecta dintr-un grup de competitori (pe aceeași „nișe ecologică") acele organizații care sunt mai capabile să-și satisfacă nevoile lor. Conceptul de **nișe** exprimă o zonă de resurse de care depinde un grup de competitori. Conceptul diferă de cel al „rețelei organizaționale", prin aceea că se preocupă de grupul de organizații care concură pentru aceeași nișe mai curând decât de legăturile dintre competitori.

Ca o abordare mai generală, Hannan și Freeman consideră că abilitatea unei societăți de a ține pasul cu schimbarea depinde de dezvoltarea noilor forme de organizare (a se diferenția), ceea ce aduce cu modul de gândire funcționalist. În

[27] Hannan Michael T., Freeman John, *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1988 (prima prezentare în *Population Ecology of Organization*, American Journal of Sociology, nr. 82, 1977).

[28] A se vedea Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, pp. 73-77, Aldrich Howard E., Segio Midlin, *Uncertainty and Dependence. Two Perspectives on Enviramment*, în Karpic Lucien (ed.), *Organization and Environment*, Sage, London, 1978.

lumina evoluționismului darwinist, autorii susțin că schimbarea are loc, mai ales, prin apariția unor forme noi de organizare decât prin reformarea celor existente.

Organizațiile care împărtășesc un fond comun de resurse sunt competitiv interdependente, formând o populație (un grup intercorelat de organizații pe baza unui fond comun de resurse).

Dinamica populației de organizații are loc prin trei procese: variația, selecția, conservarea. **Variația** apare într-o populație de organizații, în principal, prin inovația antreprenorială (nașterea organizațiilor), dar și prin adaptarea organizațiilor existente. Fiecare nișe poate susține o densitate limitată de organizații. Când concurența pe o nișe ajunge de nesuportat (depășind densitatea posibilă) eliminarea începe să crească. Rata de înființare și rata de dizolvare exprimă dinamica populației.

La început, **rata de înființare crește**, pe măsură ce crește densitatea (organizațiile sunt atrase de noile nișe în dezvoltare), dar, ajungându-se la limita nișei, rata de înființare scade. Astfel, susțin autorii, „densitatea sporește gradul de legitimitate" cu o rată descrescătoare și „sporește concurența" cu o rată crescătoare. Procesul de înființare capătă forma unei curbe în U, în timp ce dizolvarea ia forma unei curbe ca un U invers.

Dizolvarea („moartea") organizațiilor (ca urmare a proceselor de selecție) crește, la început, pe măsură ce numărul lor sporește (ca urmare a adâncirii concurenței), dar, treptat, rata de dizolvare scade, pe măsură ce supraviețuirea devine mai ușoară (prin scăderea numărului organizațiilor din nișe).

Cele două tendințe se influențează reciproc.

Teoria ecologică oferă managerilor o zonă de analiză complexă, dar subliniază limitele reale ale capacității lor de acțiune. Teoria mută accentul preocupărilor spre cunoașterea competitorilor, a dinamicii acestora, a strategiilor lor de acțiune.

Modul de analiză cerut de teorie este:

1. Identificarea resurselor critice și limitate de care depinde organizația.
2. Identificarea populației de organizații în care se va încadra organizația dată.
3. Precizarea nișei ecologice, densitatea populației, dinamica sa proprie (dacă densitatea favorizează procesele de înființare sau desființare).
4. Precizarea stării de competiție, a barierelor de intrare sau a disponibilităților de a crea noi organizații.
5. Predicția asupra probabilității de supraviețuire a organizației în raport cu starea nișei.

■ Termeni-cheie

▪ Populație ▪ Nișe ecologică ▪ Variație, adaptare, inovare ▪ Selecție (pe baza celei mai bune adoptări)	▪ Conservare ▪ penurie de resurse (densitatea mare generează blocajul de resurse) ▪ Densitate

Valorile de bază:

- Densitatea populației;
- Rata de înființare;
- Rata de desființare;
- Limita de densitate.

6.1.1.5. Teorii instituționale substanțialiste

După sociologul american Scott Richard W.[29], gradul de instituționalizare a mediului depinde de măsura în care există mai multe reguli și așteptări pe care organizațiile trebuie să le respecte și față de care să se conformeze dacă doresc a căpăta legitimarea socială dorită.

Selznick Philip, socotit de mulți ca fiind părintele teoriei instituționale, a atenționat asupra bazei sociale și culturale a mediului exterior unei organizații.

Scott definea instituționalizarea ca fiind „procesul prin care acțiunile sunt repetate și capătă un înțeles similar pentru sine și alții."[30]

Din această perspectivă, teoriile instituționale capătă un caracter normativ. Așa cum arătase și Parsons, normele sunt standarde prin care situația este interpretată. Instituționalizarea mediului impune respectarea unei ordine generate de un sistem de norme. „Ordinea înseamnă faptul că procesul are lor în conformitate cu cauze stabilite în cadrul sistemului normativ."[31]

În acest sens, teoriile instituționale de natură substanțialistă privesc mediul exterior ca o structură de norme care determină comportamentul de conformitate al organizațiilor. „Astfel, nu numai organizațiile, ci și acțiunile, cum ar fi votul sau strângerea mâini, pot fi conceptualizate ca instituții ale societății în care ele sunt repetate și primind sensuri similare. Acest fapt fundamentează definiția instituțiilor ca exprimând acțiuni repetate și concepții împărtășite asupra realității."[32] Din nou, similitudinea cu viziunea lui Parsons apare clar. „Soluția

[29] Scott Richard W., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1992.
[30] *Ibidem*, p. 117.
[31] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, Free Press, New York, 1937, p. 92.
[32] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 84.

problemei puterii (...) implică o referință comună la integrarea indivizilor față de un sistem de valori comune, manifestat în legitimarea normelor instituționale, în scopurile fundamentale comune ale acțiunii, în ritual și diferite moduri de expresie. Toate aceste fenomene pot fi aduse la o singură expresie emergentă a sistemelor de acțiune socială care poate fi denumită «integrarea în valorile comune».“[33]

O teorie mai nouă și bine formulată a fost elaborată sub denumirea „noua teorie instituțională a organizațiilor“ (DiMagio Paul J. Powell Woody W.)[34]. Viziunea teoriei pornește, și ea, de la caracterul normativ al mediului instituționalizat ce presupune „credințe recunoscute și norme general împărtășite care servesc drept fundament al organizării.“[35]

Teza de bază a teoriei constă în tendința marcantă de omogenizare a formelor și practicilor organizaționale sub influența majoră a mediului. Contrar altor teorii care subliniau procesul de diferențiere, această viziune consideră că, pe măsură ce mediul devine mai matur, organizațiile capătă forme și practici tot mai asemănătoare.

În susținerea tezei, DiMaggio și Powell prezintă două tipuri de izomorfism care conduc spre o similitudine crescândă: competitiv și instituțional.

Competiția ar putea explica convergența în acele domenii în care există o concurență liberă între organizații, dar este incapabilă să surprindă cauzele care duc la modernizarea lor. **Izomorfismul instituțional** se poate desfășura pe trei căi: coercitiv, mimetic și normativ.

- **izomorfismul coercitiv** se referă la procesele formale și informale ce impun conformitatea, exercitate de alte organizații, stat și așteptările general-culturale ale societății, prin forță, constrângere legală sau amenințare, reglementării în vederea obținerii de fonduri sau alte resurse, cerința de a respecta anumite exigențe tehnologice, nevoia de legitimare etc.;
- **izomorfismul mimetic** rezultă din răspunsurile organizațiilor la incertitudine constând din copierea unor practici experimentate cu succes de alte organizații confruntate cu aceleași incertitudini;

---

[33] Parsons Talcott, *op. cit.*, p. 768.

[34] DiMaggio Paul J., Powell Woody W., *The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorfism and Collective Rationality*, în Powell Woody W., DiMaggio Paul J. (editori), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991 (a se vedea Comforth Chris, *The Gouvernance of non-profit Organizations*, în vol. *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organizations*, International Sociological Association, Copenhagen, 1996, pp. 55-57).

[35] DiMaggio Paul J., Powell Woody W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991, pp. 26-27.

- **izomorfismul normativ** rezultă, în special, din procesele de profesionalizare. Grupurile profesionale își definesc identitatea și controlează intrarea în profesie prin dezvoltarea unei cunoașteri de bază, practici și abilități acceptate și impuse tuturor celor ce vor să practice aceeași profesie. Practic, acest fapt se realizează prin procesele de pregătire profesională ce generează practici și norme în comun împărtășite, prin asociațiile și rețelele profesionale etc.

Teoria, după cum se vede, dă prioritate mediului în raport cu organizația, managerii trebuind să se conformeze diverselor exigențe ale mediului extern.

Sub presiunea unor critici[36], DiMaggio și Powell și-au rafinat analiza, introducând noi factori, cum ar fi puterea, schimbarea și eficacitatea. Totuși, limita de bază rămâne incapacitatea de a explica procesele de schimbare ale organizației și mediului. Frieland și Alford dezvoltă ideea contradicțiilor instituționale[37] generate de diferitele tipuri de organizații cu logici diverse care conduc la conflicte între organizații.

Alți autori (printre care și cel al articolului la care ne referim – Cornforth Chris) vorbesc de rețelele instituționale între care pot exista contradicții și competiții de putere.

O contribuție importantă a perspectivei instituționale constă în introducerea problematicii legitimității sociale în lista intrărilor de resurse în modelul sistemelor deschise.

Max Weber[38] arătase că „legitimitatea unei ordine poate fi garantată pe două căi principale, I) Garantarea poate fi pur subiectivă, fiind fie: 1) afectivă, rezultând din impresii emoționale, sau 2) rațional-valorică, determinată de credința în validitatea absolută a ordinii ca o expresie a valorilor fundamentale ale unui tip etic, estetic sau de altă natură, sau 3) religioasă, determinată de credința că salvarea depinde de obediența față de ordine. II) Legitimitatea unei ordine poate, de asemenea, să fie garantată prin așteptarea unor efecte externe specifice pe bază de interese."

Deși au elemente comune, teoriile substanțialiste se deosebesc între ele prin modul de a argumenta raportul organizației cu mediul. „Teoria dependenței de resurse presupune organizațiile ca fiind capabile să influențeze grupurile de

---

[36] Donaldson L., *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass, 1995 (ce consideră că teoria izomorfismului ar fi contrazisă de fapte și că subapreciază influențele tehnologiei).

[37] Frieland R., Alford R.R., *Bringing Society Back In*, în Powell și DiMaggio (editori), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of California Press, 1978, p. 33.

[38] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1978, p. 33.

interese din mediu ce posedă resursele, în timp ce teoria instituţională subliniază conformitatea şi convenţiile în crearea stabilităţii şi astfel mediul instituţional exercită putere şi control mai mult decât organizaţiile însele (...). Teoria instituţională nu se preocupă de actori şi comportamentul lor, ci, mai curând, subliniază condiţiile necesare legitimării, în timp ce teoria dependenţei de resurse se concentrează în special asupra actorilor şi a modelelor lor de comportament (de exemplu, dacă sunt astfel modelate încât să realizeze legitimarea[39])." Dacă teoria dependenţei de resurse este formulată din perspectiva managementului strategic al organizaţiei, teoriile ecologiei populaţiei şi instituţională privesc problema din punctul de vedere al mediului. În timp ce teoria ecologiei populaţiei caută să explice de ce există atâtea forme de organizaţii, teoria instituţională se interesează de asemănarea dintre ele. Teoria ecologică subliniază influenţa generată de sectoarele tehnice, fizice şi economice ale mediului, în timp ce teoria instituţională se ocupă de influenţa sectoarelor sociale, culturale, politice şi legislative. Teoriile ecologice şi instituţionale văd organizaţiile mai mult pasive faţă de mediu, teoria dependenţei de resurse priveşte organizaţia ca având un rol mai activ prin contracţiuni iniţiate de manageri[40].

6.1.2. Teoriile interpretativ-simbolice

6.1.2.1. Teorii ale instituirii („enactment")

Aşa cum am mai arătat, teoria instituirii (K. Weick, P. Berger etc.) consideră organizaţiile drept creaţii umane. În problema raportului dintre organizaţii şi mediu, teoria aduce o perspectivă nouă conform căreia mediul nu poate fi separat de percepţiile acestuia. „Această viziune plasează atât incertitudinea, cât şi mediul în capul decidenţilor. Din acest punct de vedere subiectiv, nevoia de informaţie experimentată de către manageri îi determină să caute şi să găsească mai multă informaţie astfel încât, cu cât nivelul incertitudinii percepute este mai mare, cu atât mai mare complexitatea şi schimbarea mediului vor apărea ca datorându-se preocupărilor permanent crescânde pentru mai mare informaţie şi generare de baze de date."[41]

Complexitatea şi schimbarea impun decidenţilor organizaţionali o nevoie crescândă de informaţie (figura nr. 6.6).

---

[39] Lindkvist Lars, *The Transition to Employee Ownership in Swedisch Child Care*, în vol. *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organizations*, p. 174.

[40] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 86-87. A se vedea şi Lafaye Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, Editura POLIROM, Iaşi, 198, pp. 59-61.

[41] Hatch Mary Jo, *op. cit., p. 93.*

		Rata schimbării	
		Scăzută	Ridicată
Complexitatea	Scăzută	Informația necesară este cunoscută și disponibilă	Nevoie constantă de informație nouă
	Ridicată	informație supranecesară	Nu se știe ce informație este necesară

Figura mr. 6.6. *Relația dintre condiții în mediul incert perceput și informație*[42]

Teoria pune în evidență un aspect nou: cerințele decidenților nesiguri de situație pentru o informare tot mai mare generează, ea însăși, un mediu complex și în schimbare. În această formulare, oamenii interpretează incertitudinea lor ca exprimând o lipsă de informare asupra mediului și, în consecință, atribut al experienței lor față de complexitatea și schimbarea mediului. „Deși această interpretare nu este suficientă pentru a explica tot ceea ce observăm în organizații (de exemplu, de unde apare sensul inițial al incertitudinii?) ea oferă un punct de vedere interesant în explicarea tendinței radicale bruște spre o mai mare complexitate și schimbare în multe organizații care au participat la revoluția computerului. Computerul ne permite să prelucrăm o cantitate mereu mai mare de informație care, la rândul ei, ne permite să construim o lume tot mai complexă și în schimbare."[43]

Această viziune constructivistă („enactment") privește mediul ca un rezultat al acțiunii omului. Două concepte devin centrale: cel de „tampon" („buffering") și de „graniță" („boundary spanning").

Conceptul de „tampon" implică protejarea operațiilor interne ale organizației față de șocurile permanente ale mediului (generate de insuficiența materiilor, forței de muncă, capitalurilor etc.). Prin crearea de rețele, agenții de furnizare a resurselor, alianțe etc., organizațiile pot să se pună în siguranță, creând un „tampon" față de incertitudinea mediului.

Conceptul de „graniță" se referă la activitățile de monitorizare a mediului, inclusiv a informației necesare contingente pentru decidenți.

Distincția dintre „tampon" și „graniță" se referă, în principal, la ceea ce se transferă între organizație și mediul său. În cazul „tamponului" transferul de materiale, servicii, bani etc. este esențial. „Granița" se referă, cu deosebire, la

[42] *Ibidem*, p. 91.
[43] *Ibidem*, p. 93.

transferul de informație dincolo de granițele organizației. De exemplu, activitățile de vânzare transferă produsele organizației spre clienți (rol de „tampon"), dar presupune și introducerea în organizație de informații cu privire la schimbarea cerințelor consumatorilor și exprimă capabilitățile organizației și reputația sa față de clienți (contribuție la rolul de „graniță").

Prin activitățile de „tampon" și „graniță" organizațiile „creează" mediul lor de acțiune. „Enactment" (instituirea) este o perspectivă atât asupra organizației, cât și a mediului, prin care conceptele, teoriile, strategiile „creează" realitatea, în sensul „realității pentru noi", a realității subiectiv percepute și practic relaționate. Această viziune ne apropie de abordarea kantiană a lumii (pe care o îmbrățișase și Weber), dând cunoașterii un sens subiectiv și legând activitatea omului de această cunoaștere[44]. Mediul „în sine" devine un mediu „pentru noi" și în această ipostază îl transformăm și modelăm.

Evident, viziunea aceasta are numeroase valențe pozitive, oferind calea comportamentelor active ale organizației față de mediu (și nu doar acelea de adaptare). Ea (viziunea) trebuie luată însă în limitele sale relative, fără a nega rolul mediului ca un dat existent pe care organizația nu-l poate schimba după bunul său plac.

6.1.2.1. Modelul tranzacțional

Williamson Oliver E.[45] oferă o anumită aplicare a teoriei „enactment". El vede societatea, în ansamblul său, ca o „rețea de tranzacții-contracte". Pe măsură ce cererile de informație se modifică, tranzacțiile pot fi realizate tot mai mult în interiorul organizației (pentru a reducerii costul obținerii sale).

„Punctul de vedere al lui Williamson unește economia de piață cu teoria organizației, într-o formă de economie organizațională."[46]

Tranzacțiile sunt aduse în interiorul organizațiilor (în loc de a se desfășura doar pe piață) atunci când structura pieței nu mai este suficientă pe termen lung. De exemplu, fuziunile aduc într-o singură organizație părți (înainte distincte) ale căror tranzacții vor fi reglementate după regulile interne ale organizației și nu după regulile pieței. Sau se înființează organizații pentru a trata în interiorul lor afaceri care, altfel, ar fi putut fi contractate pe piață.

Elementul ce asigură tranzacția este încrederea completă a părților. Conceptul de **încredere** devine central, în raport cu „clasicele" resurse (materiale, umane, financiare etc.). Prin schimbarea sistemelor de valori ce guvernează acțiunile organizației, mediul se reconstruiește din perspectiva organizațiilor. Raportul nu mai este cel de adaptare, ci de construcție.

---

[44] Dumitrescu Dumitru, *Metodologia lui Max Weber*, Editura Printech, București, 2001, p. 92.

[45] Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, pp. 78-81 (Williamson Oliver E., *Economic Organization*, Wheatsheaf, Books, 1986).

[46] *Ibidem*, p. 79.

Modelul tranzacției sociale rezultă din lucrările lui Rèmy și Voyè)[47]. Ei consideră conceptul de tranzacție mai larg decât cel al negocierii. În conformitate cu punctul lor de vedere, negocierea se realizează între parteneri relativ egali ca putere, implicând un set formal de reguli acceptate de actori. Tranzacția însă ia în considerație situații în care actorii au poziții de putere inegale și caută să-și impună regulile lor de joc. În condițiile economiei de piață, modelul tranzacțiilor este mai apropiat de realitate.

Tocmai prin asemenea acțiuni tranzacționale (ce nu exclud negocierile), organizațiile pot să-și creeze medii favorabile, să capete poziții diferite în mediu, să creeze un „tampon" eficient și „granițe" favorabile lor.

În același cadrul conceptual se înscrie și teoria „golurilor structurale" („structural holes")[48].

Teza de bază a teoriei constă în afirmația conform căreia un actor este autonom în raport cu mediul său în măsura în care relațiile sale nu sunt legate între ele și deci nu se pot corela pentru a face să preseze asupra sa constrângeri puternice din partea altor actori (firme) din mediul său de acțiune.

Teoria „golurilor structurale" se leagă (ca în abordările de tip tranzacțional) de teoria caracterului imperfect al pieței. Într-o piață „perfectă" actorii ar avea poziții de putere egale, acces egal la resurse și un singur nivel de câștig. Într-o piață imperfectă (așa cum este cazul în realitate) există niveluri diferite de câștig datorită accesului inegal la resurse (inclusiv la informația despre piață). „În acest caz, absența relațiilor (golurile structurale) reprezintă oportunități antreprenoriale de a fi în situații intermediare controlând fluxul de informație și resurse și coordonarea acțiunilor între actorii care se află de o parte și de alta a acestui gol (...). Golurile structurale reprezintă vidul dintre contactele neredundante. Golul este un tampon, cum ar fi un izolant într-un circuit electronic. Două contacte separate de un gol procură beneficii în rețea care se acumulează cu atât mai mult cu cât ele nu se repetă"[49] (a se vedea figura nr. 6.7).

Cei doi indivizi (Jim și Jules) sunt doi directori de firme (organizații) care se ocupă cu același gen de activități. Jim își realizează activitatea în cadrul unei rețele cu cinci contacte directe (linia continuă), care, la rândul lor, sunt legate prin alte contacte indirecte (linia întreruptă). Contactele cu actorul (organizația) 2 și 3 sunt redundante în măsura în care sunt reciproc legate prin contactul dintre 2 și 3 (principiul de coeziune și echivalență structurală). Contactele 4 și 5 sunt, de asemenea, redundante (4 se leagă direct de 5). Contactele 1 și 2 nu sunt legate

[47] Rèmy Jean, Voyè Liliane, *Produire ou Reproduire?*, De Boeck Brussels, (1978, 1980, 1991). A se vedea *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization*, p. 17.

[48] Burt Ronald S., *Structural Holes: the Strategic Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.

[49] Burt Ronald S., *Le capital social, les troux structuraux et l'entrepreneur*, în *Revue française de sociologie*, nr. 4, Paris, 1995, p. 602.

între ele, dar se leagă prin 3 (devin redundante prin principiul echivalenţei structurale). Contactele directe 3 şi 5 sunt legate între ele, dar nu sunt redundante deoarece corelează subansambluri diferite. În total, Jim are contacte cu 15 actori (organizaţii prin 5 contacte directe).

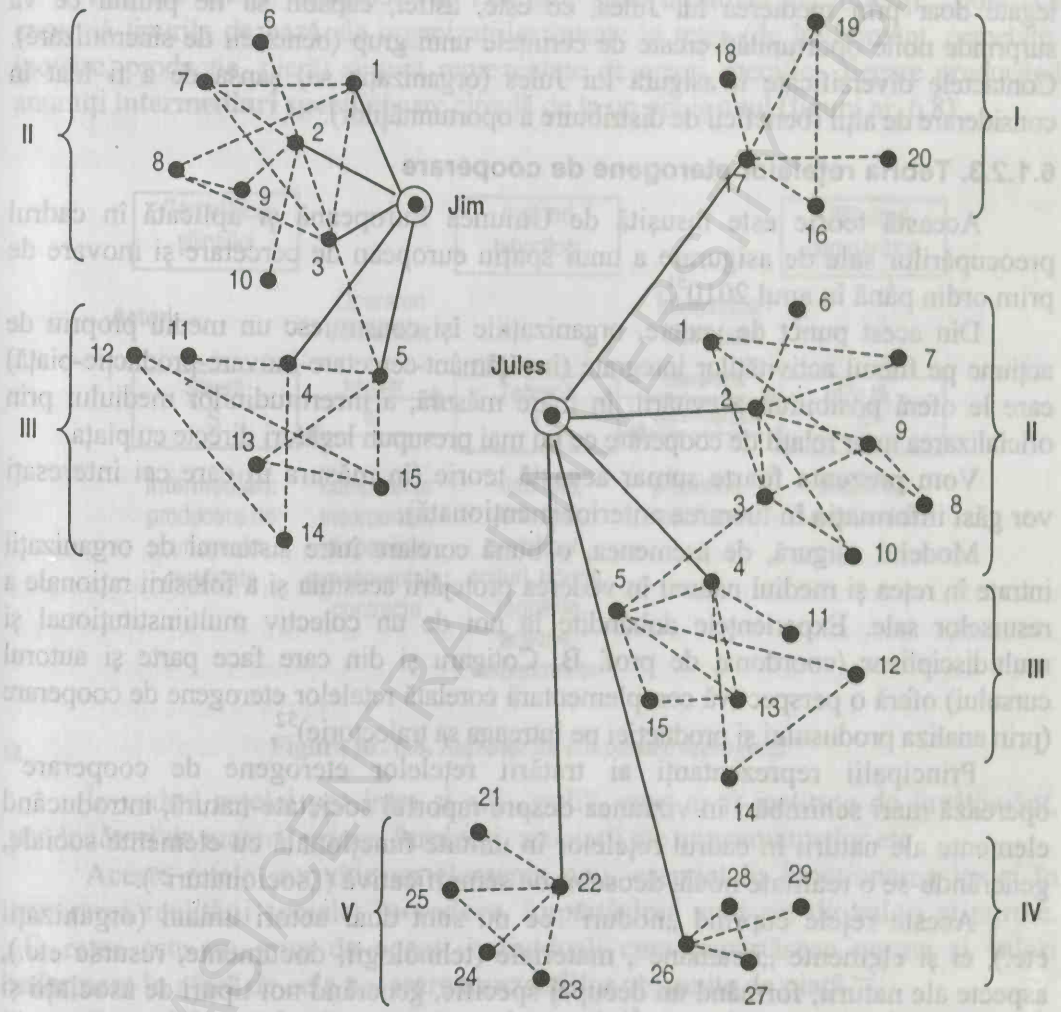


Figura nr. 6.7. *Golurile structurale*[50]

Jules are şi el 5 contacte directe, prin care însă intră în relaţii cu 29 alţi actori. El foloseşte mai puţine contacte directe pentru a intra în relaţie cu cele două subansamble (renunţă la contactul direct cu 1, 3 şi 5), dar foloseşte aceste trei noi contacte directe (contactele cu 17, 22 şi 26) pentru a intra în relaţii cu alte trei subansamble cu 14 organizaţii în plus.

[50] *Ibidem*, p. 603 (a se vedea Hoffman Oscar, *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, Bucureşti, 1999, p. 141).

Prin cele cinci contacte directe, Jules își asigură o informație mult mai bogată și diversificată. În afară de subansamblurile II și III care au și o legătură între ele, celelalte trei se corelează doar prin medierea lui Jules. Fiecare subansamblu este o sursă de informație și reprezintă o „minipiață". Trei subansambluri (I, IV, V) sunt legate doar prin medierea lui Jules, ce este, astfel, capabil să fie primul ce va surprinde noile oportunități create de cerințele unui grup (beneficii de sincronizare). Contactele diversificate îi asigură lui Jules (organizația sa) șansa de a fi luat în considerare de alții (beneficii de distribuire a oportunităților).

6.1.2.3. Teoria rețelelor eterogene de cooperare

Această teorie este însușită de Uniunea Europeană și aplicată în cadrul preocupărilor sale de asigurare a unui spațiu european de cercetare și inovare de prim ordin până în anul 2010[51].

Din acest punct de vedere, organizațiile își construiesc un mediu propriu de acțiune pe fluxul activităților integrate (învățământ-cercetare-inovare-producție-piață) care le oferă posibilitatea evitării, în mare măsură, a incertitudinilor mediului prin oficializarea unor relații de cooperare ce nu mai presupun legături directe cu piața.

Vom prezenta foarte sumar această teorie (în măsura în care cei interesați vor găsi informația în lucrarea anterior menționată).

Modelul asigură, de asemenea, o bună corelare între sistemul de organizații intrate în rețea și mediul natural în vederea protejării acestuia și a folosirii raționale a resurselor sale. Experiențele dobândite la noi de un colectiv multiinstituțional și multidisciplinar (coordonat de prof. B. Cotigaru și din care face parte și autorul cursului) oferă o perspectivă complementară corelată rețelelor eterogene de cooperare (prin analiza produsului și producției pe întreaga sa traiectorie)[52].

Principalii reprezentanți ai tratării rețelelor eterogene de cooperare[53] operează mari schimbări în viziunea despre raportul societate-natură, introducând elemente ale naturii în cadrul rețelelor în unitate funcțională cu elemente sociale, generându-se o realitate nouă, deosebit de semnificativă („socionaturi").

. Aceste rețele cuprind „noduri" ce nu sunt doar actori umani (organizații etc.), ci și elemente „neumane", materiale (tehnologii, documente, resurse etc.), aspecte ale naturii, formând un decupaj specific, generând noi tipuri de asociații și montaje denumite „socionaturi"[54]. Apare un nou tip social de actor („actor-rețea") ce cuprinde atât ființe vii, cât și lucruri, obiecte tehnice, elemente ale naturii etc.

---

[51] Hoffman Oscar, *Întreprinderea în tranziție*, Editura Lumina Lex, București, 2000, partea a treia, pp. 205-331.

[52] *Ibidem*, pp. 221-246.

[53] Callon Michel, Larédo Philippe, Mustar Philippe, *La gestion strategique de la récherche et de la technologie*, Éditions Economica, Paris, 1995.

[54] Vinck D., *Du laboratoire aux résaux. Le travail scientifique en mutation*, Commission des Communautes Européennes, Luxembourg, 1992, p. 97.

Reţeaua constituie un sistem de alianţe sau asociaţii, construind, astfel, „frontierele" reţelei, ale unei realităţi deosebite[55]. Prin stabilirea „frontierelor" se marchează viziunea constructivistă a autorilor, „decupajul" conceptual al reţelei stând la baza modelului axiologic.

Reţelele astfel concepute şi realizate sunt alcătuite din diferiţi **„poli"** ce exprimă tipurile de bază ale organizaţiilor intrate în reţea (de învăţământ, cercetare-inovare, producţie, piaţă) şi sunt reprezentate de actori specifici, fiecare producând anumiţi **intermediari specifici** care circulă de la un pol la altul (figura nr. 6.8).

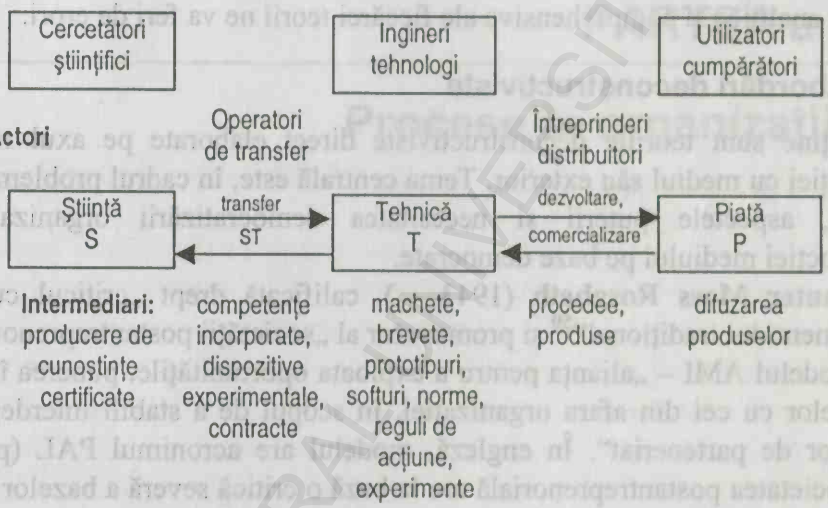


Figura nr. 6.8. *Reţeaua de cooperare eterogenă*[56]

În cadrul reţelei pot intra şi alţi „poli", cum ar fi institute de învăţământ, producători de materii prime, furnizori, asociaţii ale consumatorilor etc.

Aceste reţele introduc un elemente nou, esenţial în funcţionarea lor şi în generarea realităţii sociale: **încredere**, împărtăşirea unui set de valori şi norme. „O reţea este un grup de agenţi individuali care împărtăşesc norme şi valori informare în afară de cele necesare tranzacţiilor obişnuite de piaţă."[57]

Capitalul social – bazat pe încredere – devine un factor major în construcţia umană a reţelelor. „Capitalul social reprezintă capabilitatea ce apare din predominarea încrederii în cadrul unei societăţi sau în anumite zone ale acesteia

[55] Callon Michel, Latour B., *Unscrewring the Big Leviathan*, în volumul *Advances in Social Theory and Methodology*, Cetina Knoor K., Cicourel A. (ed.), Routledge and Kegan Paul, London, 1981.

[56] Callon Michel, Larédo Philippe, Mustar Philipp, *op. cit.*, p. 419.

[57] Fukuyama Francis, *The Great Distruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York, 1999, p. 196.

(...). Capitalul social diferă de celelalte forme ale capitalului uman în măsura în care este, în mod uzual, creat și transmis prin mecanisme culturale cum ar fi religia, tradiția sau contextul istoric."[58]

Ne oprim aici cu prezentarea teoriilor interpretativ-simbolice în legătură cu raportul dintre organizație și mediu. Ele nu contrazic perspectiva substanțialistă, ci trebuie luate ca aspecte alternative și complementare. Sociologia nu oferă rețete gata și pe deplin elaborate capabile a fi imediat folosite fără discernământ. În raport cu obiectivele cercetării, putem pune accentul pe o teorie (sau un grup) fără a uita că acestea oferă o viziune particulară și, de aceea, unilaterală. Precizarea limitelor analitice și comprehensive ale fiecărei teorii ne va feri de erori.

6.1.3. Abordări deconstructiviste

Puține sunt teoriile deconstructiviste direct elaborate pe axul raportului organizației cu mediul său exterior. Tema centrală este, în cadrul problematicii lor generale, aspectele puterii și necesitatea democratizării organizațiilor, a reconstrucției mediului pe baze democrate.

Kanter Moss Rosabeth (1943 -), calificată drept „criticul curajos al managementului tradițional"[59] și promovator al „societății postantreprenoriale"[60].

Modelul AMI – „alianța pentru a exploata oportunitățile, punerea în comun a resurselor cu cei din afara organizației, în scopul de a stabili interdependența sistemelor de parteneriat". În engleză, modelul are acronimul PAL (pool-ally-link). Societatea postantreprenorială are la bază o critică severă a bazelor politico-sociale a organizațiilor și mediului organizațional. Kanter vorbește despre noi „olimpiade ale întreprinderii", având ca temă principală întreprinderile inovatoare și democratizarea.

O abordare deconstructivistă apare și în critica teoriilor „împuternicirii". Sub metafora ironică a „mcempowerment", ce arată că așa-zisa împuternicire reprezintă o manipulare pe principiul „ești împuternicit să faci ceea ce îți spun eu."[61]

---

[58] Fukuyama Francis, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York, 1995, p. 26.

[59] Kenndey Carol, *Toutes les theories du management*, Maxima, Paris, 1995, p. 107.

[60] Kanter Moss Rosabeth, *Power Failures in Management Circuits*, în volumul *Organization Theory*, (Pugh D.S. ed.), Penguin Book, London, 1990.

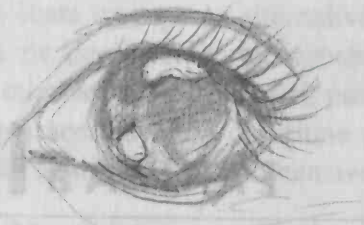
[61] Panteli Androniki, *Mcempowerment: an Emergent Techocentric Perspective of Work Organization*, în vol. *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization*, p. 276.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

PARTEA a III-a

Procese în organizații

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7

Strategii şi structură în organizaţii

7.1. Ce este structura?

Despre conceptul de sistem am avut ocazia să vorbim, arătând că el reprezintă interdependenţa dintre elementele componente unei anumite realităţi (deosebindu-se de interacţiunea care poate exista şi între elemente autonome).

Sistemul presupune o permanentă schimbare a aspectelor sale fenomenologice. În această mişcare şi modificare continuă există ceva ce manifestă o relativă stabilitate – aceasta este structura. Găsim diverse definiţii ale structurii, punând în evidenţă viziuni diverse sau obiective de cercetare particulare. Iată câteva dintre aceste definiţii.

„Structura socială desemnează dispunerea ordonată a părţilor sau elementelor ce alcătuiesc un întreg, un ansamblu relativ permanent de relaţii care leagă persoanele unele de altele (structura rudeniei, de pildă) şi care deosebeşte, în acelaşi timp, indivizi şi clase prin rolul lor social."[1]

După Piaget Jean, structura este produsul unui ansamblu de elemente reunite într-o totalitate. Această totalitate depăşeşte elementele care o compun, ea are nu numai proprietăţi care o definesc ca totalitate, ci, mai mult, proprietăţile elementelor depind, în întregime sau în parte, de caracteristicile totalităţii[2].

Pentru Strauss Levi C., structura este un principiu de cunoaştere, un model construit după realitatea empirică. După el, ştiinţele structurale au ca obiect ceea ce conferă realităţii caracterul de sistem, adică orice ansamblu din care nici un

---

[1] Conform lui Radcliffe-Brown, A.R. (a se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. II. Editura ANTET, Bucureşti, 1998, p. 86.

[2] Piaget Jean, *Éléments d'épistemologie génétique*, 1959, vol. II, p. 34 (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 121).

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

element nu poate fi modificat fără a antrena modificarea tuturor celorlalte[3]. Giddens Anthony spune: „Structuralul, ca ansamblu de reguli şi resurse organizate în mod recursiv, se află în afara timpului şi spațiului, cu excepția actualizării şi a coordonării sale sub forma urmelor mnezice. În plus, structuralul se caracterizează prin «absența subiectului».“[4]

„STRUCTURĂ SOCIALĂ, ansamblul relațiilor relativ stabile ce caracterizează sistemul social al unei societăți, alcătuit din comunitățile, colectivitățile, clasele, categoriile şi grupurile sociale existente la un moment dat.“[5]

Vom reține această ultimă definiție. Să mai menționăm că există realități sociale (cum ar fi opinia publică) nestructurabile tocmai datorită permanentei sale fluctuații ce nu permit menținerea unor relații relativ stabile.

În raport cu structura, se corelează o serie de procese (G. Gurvitch – 1894-1965), cum ar fi: destructurarea, restructurarea şi structurarea. Cu deosebire, teoriile contructiviste vor pune accentul pe procese, în timp ce cele substanțialiste vor privilegia structura ca atare. Prin natura sa, structura presupune o stare relativ stabilă a fundamentului unei societăți. Este ceea ce trata T. Parsons sub forma conceptului de „ordine“ („order“), ce sintetizează echilibrul, stabilitatea, normativitatea, instituționalizarea, valorile în comun împărtăşite, reproducerea, control etc.

Să nu confundăm structuralismul cu folosirea termenului de structură şi analiza structurilor. Structuralismul implică o viziune particulară asupra structurii[6].

O abordare structuralistă implică o serie de principii ce dau conceptului o importanță deosebită:

- invarianții structurali (elementele de bază ce nu se modifică şi care generează relativa stabilitate);
- „regula de compoziție“ (alcătuirea structurii din relații ierarhice, uneori cu substructuri dominante, cu poziții şi roluri diferențiate şi în cooperare);
- „regula de reproducere“ (mecanismele de menținere a relativei stabilități, care în domeniul social sunt, în principal, mecanisme de putere, de menținere a „ordinii“);
- satisfacerea cerințelor structurale diferențiate prin funcții specifice (la care, R.K. Merton adaugă şi posibilitatea disfuncțiilor);
- cerințele integrării părților față de tot, subordonarea funcțională a părților față de supraviețuirea totului;

[3] A se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 122.
[4] Giddens Anthony, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987, p. 74.
[5] *Dicționar sociologic* (Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr – ed., Editura Babel, Bucureşti, 1993, p. 623).
[6] Lallement Michel, *op. cit.*, vol. II, p. 121.

- dependenţa individului faţă de acţiunea determinantă a cerinţelor structurale, ceea ce a făcut pe unii critici să vorbească despre caracterul „antiumanist" al structuralismului (sau „antiindividualist"). Parsons vorbeşte despre „individualismul instituţionalizat"[7];
- abordarea problemelor din perspectiva statică („sincronică"), ceea ce exprimă specificul structurii de a se reproduce şi rezulta dintr-un „cadru comun (...) al definirii cognitive a situaţiei"[8].

Ajungem, astfel, la esenţa abordărilor substanţialiste (ce va apărea în analiza şi a problematicii strategiei şi structurii organizaţiilor), şi anume, prevalarea „valorilor în comun împărtăşite" ca bază a „definirii situaţiei", a consensului normativ ce asigură echilibrul, menţinerea ordinii şi evitarea conflictelor. „Soluţionarea problemei puterii (...) implică o referire comună la integrarea indivizilor în raport cu un sistem de valori comune, manifestat în legitimitatea normelor instituţionale, în scopurile fundamentale comune ale acţiunii, în ritual şi modalităţi diferite de expresie. Toate aceste fenomene pot fi, la rândul lor, corelate la o singură proprietate emergentă a sistemelor de acţiune socială care poate fi numit «integrarea în valorile comune»."[9]

Părăsind structuralismul nu vom exclude însă şi analiza structurilor sociale, menţionând însă că ea oferă o perspectivă particulară necesară a fi completată cu alte tipuri de analize ce vor pune accentul (dar tot ca o perspectivă particulară) pe acţiunea liberă, creatoare a actorilor sociali de instituire a unor noi structuri, de completare a viziunii sincronice cu una diacronică.

Giddens a oferit o soluţie (care însă este, din păcate, neeficientă). „Studiul structurării sistemelor sociale este cel al modurilor în care aceste sisteme, care intră în activităţile actorilor competenţi, situaţi în timp şi spaţiu şi utilizând reguli şi resurse într-o diversitate de contexte de acţiune, sunt produse şi reproduse prin interacţiunea acestor actori. În centrul ideii de structurare regăsim dualitatea structuralului care, în plan logic, derivă din afirmaţiile anterioare. Constituirea agenţilor şi constituirea structurilor nu sunt două fenomene independente, un dualism. Este vorba mai degrabă de o dualitate. Conform dualităţii structuralului, proprietăţile structurale ale sistemelor sociale sunt, în acelaşi timp, mijlocul şi rezultatul practicilor pe care le organizează în mod recursiv. Structuralul nu este «exterior» agenţilor în calitate de urme mnezice şi actualizat în practicile sociale,

---

[7] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures. Sociological Theory since World War II*, vol. I, Columbia University Press, New York, 1987, p. 82.

[8] Parsons Talcott, *«Voting» and the Equilibrium of the American Political System* (a se vedea Alexander Jeffrey, *op. cit.*, p. 102).

[9] Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, Free Press, New York, 1937, p. 768.

el este, în sens durkheimian, mai mult «interior» decât exterior activităților acelora. Structuralul nu este numai constrângător, el este, în același timp, constrângător și abilitant."[10]

Propunerea nu soluționează alternativitatea dintre sincronic și diacronic, structură și structurare. Crearea noilor structuri nu se face doar în zona de „abilitare" oferit de structura existentă, ci, în special, depășind (opunându-se) posibilităților oferite de structură. A crea o teorie sintetică ce să îmbine structura cu structurarea pare, principial, o acțiune imposibilă.

Vom vedea, în continuare, teorii ce pun accentul pe structură, altele pe structurare, iar acestea vor fi socotite abordări alternative și complementare.

7.2. Ce este strategia?

Termenul provine din cuvintele grecești „stratos" (armată) și „ogein" (a conduce). „Strategos" (la Atena) era un general ales, post creat atunci când Atena era în război cu perșii (506 î.e.n.). „Grecii considerau strategia ca o responsabilitate a conducătorului, o relație ce se continuă în gândirea modernă. De asemenea, grecii acordau o atenție deosebită modului în care o persoană corespunde rolului și felului în care trebuie pregătită."

Cam în același timp, generalul chinez Sun Tzu scria: „Doar un guvernator strălucit și un conducător excelent, care sunt capabili să conducă inteligența lor cu superioritate și înțelepciune, pot fi siguri că vor ajunge la rezultate mari. Întreaga forță rezidă în aceasta pentru orice acțiune. Aceasta este esența strategiei."[11]

Deși strategia are nevoie de o abordare teoretică generală, ea poate avea succes doar concepută și realizată într-un cadru particular. Aceasta ar fi „dilema strategiei" pe care fiecare manager trebuie să încerce a o rezolva prin selectarea unor principii generale de gândire și acțiune pentru a putea înțelege și aborda problemele particulare ale organizației. Sociologia organizației intervine în mod direct și cu o pondere mare. În cadrul echipei manageriale („coaching"), despre care am mai vorbit, sociologul aduce un aport deosebit prin cunoașterea modului de comportare a oamenilor în diversele lor ipostaze (salariați, clienți, competitori, furnizori, cetățeni etc.), factor esențial în conceperea strategiei.

Diversele perspective de abordare a problematicii strategiei dau răspunsuri diferite la unele probleme esențiale privind natura strategiei (figura nr. 7.1).

---

[10] Giddens Anthony, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987 (prima ediție în 1984), p. 25 (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. II, p. 138).

[11] Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, *Strategic Management*, Oxford University Press, New York, 2000, p. 14.

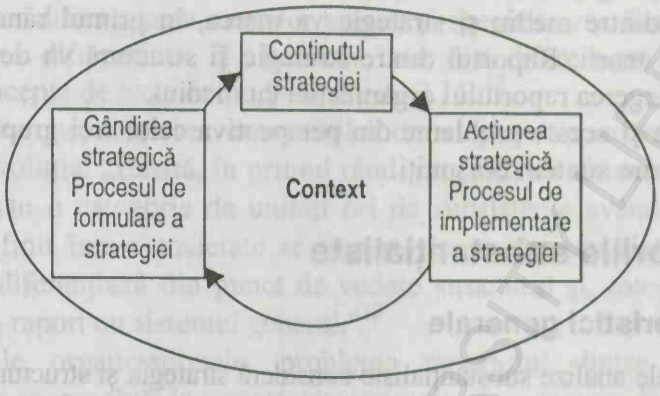


Figura nr. 7.1. *Elementele managementului strategic*[12]

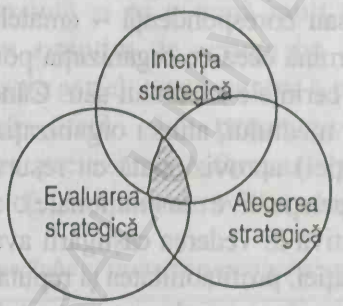


Figura nr. 7.2. *Procesul de formulare a strategiei*[13]

Diversele teorii se vor diferenţia în raport cu modul de tratare a raportului dintre elementele managementului strategic.

Din punctul de vedere al formulării nemijlocite a strategiei putem analiza următoarele aspecte (figura nr. 7.2). Formularea strategiei implică luarea în consideraţie a celor trei aspecte prezentate.

Cunoscutul teoretician al managementului, Bennis Warren (1925 -), consideră drept aspecte-cheie ale conducerii[14]:

- gestiunea percepţiei (despre viitor) ce asigură legătura dintre prezent şi viitor;
- gestiunea sensului, comunicarea percepţiei şi traducerea sa în fapte;
- gestiunea încrederii, ce asigură climatul emoţional ce apropie pe salariaţi de conducători;

[12] Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, *op. cit.*, p. 8.
[13] *Ibidem*, p. 8.
[14] Kennedy C., *Toutès les theories du management*, Maxima, Paris, 1995, pp. 47-48.

- gestiunea de sine – tenacitate, cunoașterea de sine, voință de a-și însuși riscul, angajamentul în acțiune.

Raportul dintre mediu și strategie va marca, în primul rând, diferențierea dintre diversele teorii. Raportul dintre strategie și structură va depinde, în mare măsură, de înțelegerea raportului organizației cu mediul.

Vom trata și aceste probleme din perspectiva celor trei grupuri de abordări sociologice cu care suntem obișnuiți.

7.3. Teoriile substanțialiste

7.3.1. Caracteristici generale

a) Diversele analize substanțialiste consideră strategia și structura ca depinzând, în principal, de anumite elemente ale mediului, folosind, în acest sens, drept concept-cheie, termenul de **„corespondență strategică"** („strategic fit"). „Termenul «fit» (uneori denumit congruență sau corespondență – «match») definește o strategie de succes ca fiind una care determină ceea ce organizația poate face (competențele sale) în conformitate cu nevoile și cerințele mediului său. Când competențele organizației vin în întâmpinarea cerințelor mediului, atunci organizația este selectată și menținută (perspectiva ecologiei populației) aprovizionată cu resurse (perspectiva dependenței de resurse) și legitimată (perspective instituționale). Strategia se preocupă de corespondența managerială activă în vederea câștigării avantajului competitiv care va asigura supraviețuirea organizației, profitabilitatea și reputația sa."[15]

În mod logic, activitatea de a corela competențele organizației cu cerințele mediului ar implica faptul că cei ce se ocupă cu strategia se presupune că sunt conștienți de posibilitatea corespondenței și întreprind ceva în acest sens. Astfel, atenția privind strategia introduce conștiința de sine și intenționalitatea în discuția cu privire la organizații. Dar teoriile substanțialiste nu presupun necesitatea dependenței de intenționalitate și elementul conștient. „Procesele lor funcționează asupra organizațiilor fie că cineva are conștiință sau intenții, fie că nu."[16]

b) Diferențierea și specializarea sunt, de asemenea, concepte de bază în analiza de tip substanțialist a strategiei.

Să ne amintim că în teoriile sociologice de natură (preponderentă) funcționalistă, această problemă (locul diferențierii în funcționarea sistemelor) este în general prezentă.

H. Spencer vorbea despre legea evoluției societăților de la omogen la eterogen și de la simplu la complex. E. Durkheim trata solidaritatea mecanică și organică din perspectiva trecerii de la societățile bazate pe asemănare spre cele

[15] Hatch Mary Jo, *Organizational Theory*, Oxford University Press, New York, 1997, p. 103.
[16] *Ibidem*, p. 103.

bazate pe diferenţierea în diviziunea muncii. Bronislaw Malinowski (1884-1942), cel ce a impus funcţionalismul în antropologie[17], socotea ca principali invarianţi în analiza funcţiilor diferenţierea nevoilor umane şi specializarea funcţiilor în raport cu aceste nevoi diferenţiate. T. Parsons face din diferenţiere şi specializare funcţională concepte de bază în modelul său A.G.I.L.[18]

Pentru Parsons, creşterea capacităţilor de adaptare reprezintă tipul cel mai important de evoluţie. „Există, în primul rând, procesul de diferenţiere. O unitate, un subsistem sau o categorie de unităţi ori de subsisteme având un loc unic şi relativ bine definit într-o societate se împarte în unităţi sau sisteme (de obicei două) care se diferenţiază din punct de vedere structural şi, totodată, funcţional prin rolul lor în raport cu sistemul general."[19]

În teoriile organizaţionale, problema raportului dintre diferenţiere – nondiferenţiere se rezolvă în raport cu cerinţele de adaptare la mediul diferit (complex şi schimbător sau omogen şi static).

c) **Previziunea** reprezintă şi ea o temă mult favorizată de teoriile vizând „environmental fit". Să ne amintim de cerinţa lui A. Comte (1798-1857) care sintetiza spiritul filosofiei sale astfel: „a şti pentru a prevedea, a prevedea pentru a putea." Analiza mediului oferă, din perspectiva teoriilor organizaţionale substanţialiste, posibilitatea previziunii („forecasting") şi, în raport cu aceasta, adaptarea metodelor cerute de „environment fit" (tabelul nr. 7.1).

Tabelul nr. 7.1. *Caracteristicile mediului şi strategia organizaţiei corelată de metodele de previziune*[20]

Schimbarea mediului	Complexitatea mediului	Tipul strategiei	Metode de previziune
Static	Simplu	Minimalizarea costului	Nici o metodă sau opinie de expert
Static	Complex	Maximizare mixtă a costului şi a vânzărilor	Opinia experţilor, monitorizare şi extrapolarea tendinţelor
Dinamic	Simplu	Maximizare mixtă a costului şi a vânzărilor	Opinia experţilor, monitorizare şi extrapolarea tendinţelor
Dinamic	Complex	Maximizarea performanţei	Cele de la cazul precedent şi simulare, modele cantitative şi probabiliste

Presupoziţia previziunii rezultă din modul de a privi mediul ca fiind, în principal, independent de strategiile organizaţiilor şi deci ca evoluând (fiind static sau în schimbare) pe baza unor forţe obiective, capabile, în general a fi cunoscute.

[17] Lallement Michel, *op. cit.*, vol. II, p. 84.
[18] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, vol. I, p. 76, 96.
[19] Parsons Talcott, *Sociétés. Essai sur leur evolution comparée*, Dunod, Paris, 1973, pp. 28-29 (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. II, p, 98.
[20] Utterback James M., *Environmental Analysis and Forecasting*, în volumul *The Dynamics of Organization Theory*, West Publishing Company, New York, 1984, p. 81.

Cunoscând starea mediului şi tendinţele sale (prin extrapolare, opinia experţilor etc.) putem lua, cu anticipare, măsuri care să asigure „environmental fit". Postulatul „starea şi cerinţele mediului" determină strategia care stă la baza cerinţei de previziune.

d) Raţionalitatea deciziilor este, în general, un alt principiu comun al teoriilor substanţialiste. Pentru gândirea bazată pe modelul raţional, procesul de elaborare a strategiei începe cu analiza mediului (evaluarea externă) şi a organizaţiei (evaluarea internă). Evaluarea externă urmăreşte identificarea oportunităţilor şi ameninţărilor mediului faţă de organizaţii, pe când cea internă constată elementele forte şi slăbiciunile organizaţiilor. Combinarea celor două preocupări oferă baza în „managing fit" – conform metodei SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Un model al acestei orientări spre raţionalitate este prezentat în figura nr. 7.3.

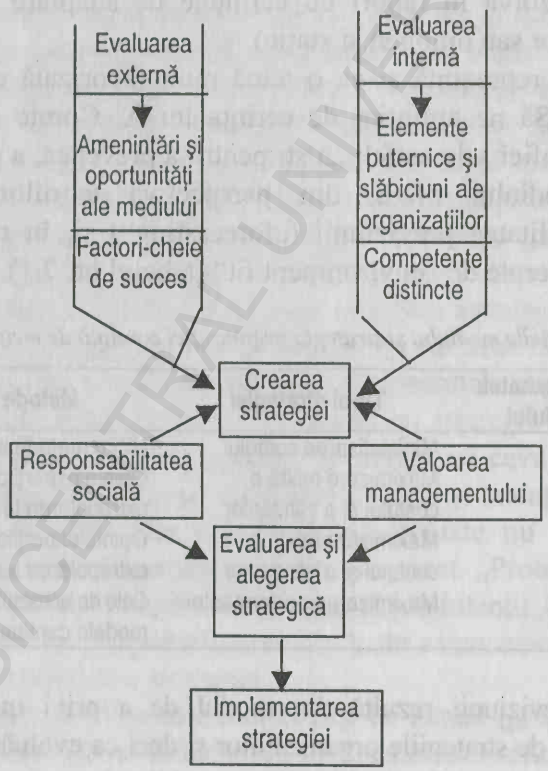


Figura nr. 7.3. *Modelul raţional în procesul strategic*[21]

Modelul raţional al procesului strategic depinde de starea mediului (tabelul nr. 7.2).

[21] Hatch Mary Jo. *op. cit.*, p. 106.

Tabelul nr. 7.2. *Strategia în raport cu teoria contingenţei (după Mintzberg Henry)*[22]

		Complexitate	
		Scăzută	**Mare**
Rata schimbării	Scăzută	**Model raţional** Dificultăţi reduse de formulare şi timp suficient de implementare	**Implementatori. Formulare** Incertitudine moderată, dar greutate în a înţelege aspectele critice. Participarea colectivă la formulare şi implementare
	Mare	**Creatori de strategie-implementare** Incertitudine scăzută, nevoia de acţiune rapidă, formularea şi implementarea strategiei de aceleaşi persoane	**Model radical** Incertitudine mare, presiune a timpului mare, acţiune indiferent dacă ai sau nu o strategie bine formulată

În cadrul acestor caracteristici generale, se înscriu unele particularităţi ale teorii substanţialiste.

7.3.2. Teoria contingenţei

Teoria are la bază teza conformităţii strategiei la condiţiile mediului în vederea bunei sale adaptări printr-o proiectare corespunzătoare a organizaţiei. „Am găsit necesar să concep două «tipuri ideale» de organizaţii de muncă, una mecanică, adaptată condiţiilor relativ stabile, alta organică, adaptată condiţiilor schimbătoare (...). Ambele tipuri reprezintă o formă «raţională» de organizaţie prin aceea că ambele, conform experienţei noastre*, pot fi create şi menţinute explicit şi deliberat pentru a exploata resursa umană în vederea modului fezabil cel mai eficient în condiţiile firmei."[23]

În conformitate cu această perspectivă, strategia este concepută de către managementul de vârf care are ca prim moment găsirea caracteristicilor mediului, a oportunităţilor şi constrângerilor, a complexităţii şi ratei schimbării sale în vederea adaptării sale eficiente, în scopul măririi performanţelor.

Aşa cum a arătat Mintzberg Henry, unul dintre reprezentanţii de bază ai teoriei (care însă în ultimul timp s-a orientat şi spre constructivism), „consistenţa, coerenţa şi corespondenţa («fit») – sunt factorii cruciali în proiectarea organizaţiei, dar ele implică un preţ. O organizaţie nu poate oferi toate avantajele pentru toţi oamenii. Ea trebuie să facă bine ceea ce face şi să sufere consecinţele. Să fii o maşină birocratică eficientă când acest lucru este oportun, dar să nu

[22] *Ibidem*, p. 117.

[23] Burns Tom, Stalker George M., *Mechanistic and Organic Systems of Management*, în vol. *The Dynamics of Organization Theory*, pp. 85-87 (* – este vorba de cei doi autori ai studiului).

pretinzi să fii superior adaptativ. Sau să fii o adhocrație adaptativă, dar să nu pretinzi să fii superior eficient."[24]

Consistența internă se referă la modul de îmbinare a elementelor unei organizații astfel încât să lucreze în aceeași direcție.

Coerența implică corespondența dintre consistență și control.

Corespondența necesită adaptarea structurii la mediu (este posibil a schimba tipul de activitate al firmei pentru a asigura corespondența la mediu sau să orientezi firma spre o altă nișe mai avantajoasă).

7.3.3. Teoria dependenței de resurse

Urmărește și ea „corespondența" („the fit"). Ea este cea mai adecvată problematicii strategiei deoarece raportul dintre mediu și organizație este conceput din perspectiva organizației și, astfel, implică abordarea strategică. Așa cum am văzut, la dispoziția organizației stau o serie de măsuri menite a slăbi dependența sa de mediu (cooptare, joint-ventures, asociere, acțiune în rețea etc.) și a asigura menținerea corespondenței.

Teoria pune pe prim-plan strategia în raport cu structura organizației, pe când abordarea de tipul contingenței dă prioritate găsirii unei structuri care va permite o bună strategie.

7.3.4. Teoria ecologiei populației

Acordă o mai mică atenție strategiei, deoarece organizația este, în principal, supusă acțiunii selective a mediului.

7.3.5. Teoriile instituționale

Acordă, poate, cea mai mare atenție strategiei, avându-se în vedere spațiul important rezervat adaptării organizațiilor la caracteristicile organizaționale ale mediului. Mediul este privit sub aspectul său normativ-valoric, ceea ce dă problematicii strategiei un conținut cultural predominant.

Totodată, diferitele modalități pe care organizația (managementul de vârf) le are la dispoziție pentru a asigura corespondența cu mediul oferă oportunitatea unor procese strategice marcante (de analiză, formulare, aplicare, corecție etc.). Și din această perspectivă, strategia este cea care, prioritar, generează structura organizației.

7.3.6. Modelul strategiei emergente

În afara unor abordări strategice din perspectiva teoriilor organizaționale generale (anterior prezentate), se cuvine a discuta unele perspective (modele)

[24] Mintzberg Henry, *Organization Design: Fashion or Fit?*, același volum, pp. 107-108.

elaborate în mod special în raport cu problematica strategiei. „Cei ce folosesc modelul emergent privesc organizaţia ca fiind adaptativă şi, astfel, aplică metafora modernistă asupra organizaţiei ca un sistem biologic. Din această perspectivă, organizaţia (organismul viu) este răsplătită în cazul succesului adaptării şi pedepsită pentru eşecul în adaptare. În acest caz, strategia rezultă din lupta organizaţiei pentru supravieţuire."[25]

Scopul ce stă la baza strategiei este văzut, în acest caz, ca servind organizaţiei să se adapteze la situaţiile schimbătoare ale mediului şi, astfel, analiza poate fi considerată ca exprimând fundamentul teoretico-metodologic al teoriei contingenţei. Teoria strategiei emergente are proprii caracteristicile generale ale abordării substanţialiste. Conform teoriei, strategia poate fi planificată, dar ea izvorăşte din activităţile membrilor organizaţiei şi deci implică o abordare raţională. Totuşi, strategia rămâne modelată de evenimentele din mediu.

Quinn James Brian arăta: „Pe măsură ce oportunităţile apar, executivul poate ghida tot mai mult modelul propunerilor omise sau acceptate capabile să urmărească propriile sale scopuri fără a-şi însuşi o adeziune prematură faţă de orice set de soluţii rigide care s-ar putea dovedi greşite în raport cu evenimentele nepredictibile sau pe care competitorii le găsesc suficient de ameninţătoare pentru a mai fi iarăşi folosite."[26]

Strategia izvorăşte după un plan prin activitatea desfăşurată în organizaţie prin metoda învăţării pe bază de selecţie şi eroare. Mediul, deci, generează cerinţele adaptării care însă este elaborată prin medierea structurii şi proceselor interne.

În acest context, modelul elaborat de Mintzberg (tabelul 2) este relevant.

■ **Termeni-cheie**

▪ „Strategic fit" ▪ Adaptarea	▪ Reacţia la cerinţele mediului ▪ Raţionalitatea

7.4. Teoriile interpretativ-simbolice

Metafora ce stă la baza acestor teorii este cea a culturii. Organizaţiile dezvoltă şi folosesc un set de simboluri ale culturii care ar reprezenta, tocmai, strategia. Strategia mobilizează membrii săi la susţinerea activităţilor din organizaţie. Strategia este o creaţie a oamenilor (în cadrul unei negocieri – cum

[25] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 115.

[26] Quinn James Brian, Mintzberg Henry, James Robert M., *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases* (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 113).

este în cazul modelului competențelor negociate) în contextul unei zone largi de libertate și creativitate, inventivitate și autonomie față de mediu. Strategia va diferenția comportamentul organizațiilor care funcționează în același mediu. Cu alte cuvinte, în aceleași condiții de mediu se vor elabora strategii diferite care vor marca personalitatea și cultura proprie unei organizații.

Prin aceasta, teoriile interpretativ-simbolice se deosebesc de cele substanțialiste.

7.4.1. Teoria orientării către acțiune

Teoria pornește de la teza conform căreia strategia este o creație umană, un rezultat al acțiunii și interacțiunii dintre oameni motivați care își urmăresc propriile scopuri. Prin aceasta, teoria se constituie ca fiind direct opusă viziunii sistemice.

Autorul teoriei[27] critică vechile abordări (substanțialiste) care se bazează pe un set de prezumții eronate constând din conceptualizarea organizațiilor ca un sistem ce poate fi înțeles și descris fără nici o referire la motivațiile și interpretările membrilor săi. Prin aceasta, se reifică (adică se materializează) construcțiile sociale. Aceasta, la rândul său, conduce la „dezumanizarea" organizațiilor, la abordarea lor neutră.

Pentru Silverman, organizația, în genere, strategia, în particular, impune, ca element esențial, tratarea lor ca rezultând din interacțiunea unor oameni motivați care încearcă să-și rezolve propriile lor probleme și să urmărească satisfacerea propriilor necesități. Mediul este conceptualizat ca fiind constituit din alți actori. Acțiunile nu au altă semnificație decât cea pe care le-o atribuie actorii.

Strategia este expresia semnificațiilor pe care membrii organizației (în principal conducătorii) o dau contextului (format din alți actori ce acționează și ei pe baza acordării de semnificație). Împrumutând idei din teoria dramaturgică (a lui Goffman), Silverman și Jones Jill[28] consideră acțiunea strategică ca petrecându-se pe o scenă, actorii dezvoltând strategii diferite pentru a da credibilitate, legitimitate și competitivitate organizației. Structura va depinde de strategia folosită și va exprima „scena" pe care se petrece interacțiunea intenționată a actorilor. În acest caz, comunicarea și limbajul vor juca un rol deosebit.

7.4.2. Strategia în timp real

Aceasta reprezintă una din cele mai caracteristici direcții de gândire și practică din perspectiva gândirii constructiviste. Ea se opune, în general, planificării strategice și se exprimă prin sintagma „improvizare strategică" punând accentul pe actorii creativi și creatori. „În noua ordine mondială economică,

---

[27] Silverman David, *The Theory of Organizations*, Heinemann, 1970 și *«Going Private»*, revista „Sociology" nr. 18, 1984 (a se vedea Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, pp. 206-210.

[28] Silverman David, Jones Jill, *Organizatiional Work. The Language of Grading. The Grading of Language*, Collier Macmillian, 1976 (Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, p. 209).

planificarea strategică şi-a pierdut avantajul său. Când companiile americane dictau fluxul şi refluxul comerţului mondial, planificarea strategică funcţiona bine, dar economia globală contemporană este prea complexă, dinamică şi impredictibilă pentru ca întreprinderile să se mai bazeze pe un model managerial centralizat, de control şi plan."[29]

Planificării strategice i se opune alternativa improvizării strategice. Izvoarele conceptuale şi practice ale acestei orientări sunt diverse: automanagementul, echipa managerială, soluţiile incomplete şi adhocraţia (despre care ne vom ocupa separat).

Improvizarea strategică introduce timpul în calitate de nouă şi importantă sursă a avantajelor competitive.

Pentru a înţelege improvizarea strategică se obişnuieşte a se compara grupurile de jaz cu orchestrele simfonice. „Improvizarea strategică şi improvizarea în jaz împărtăşesc multe asemănări. Deoarece grupurile de jaz inventează muzica bazată pe echipă, numeroase repetiţii şi execuţie în timp real, am învăţat multe despre improvizarea strategică din observarea lor. Orchestrele simfonice par a operaţionaliza toate caracteristicile planificării strategice."[30]

Echipa de jaz devine o metaforă. Improvizarea strategică nu se compară cu avangarda jazului, în care nimic (nici chiar melodia) nu era prezent. „Improvizarea strategică necesită direcţionarea strategică pentru a completa o strategie incompletă în modalitatea sa superior personalizată."[31]

Improvizarea strategică implică:

- **participarea colectivului** în crearea melodiei şi realizarea spectacolului, chiar dirijorul putându-se rata în cadrul echipei, dar ea necesită totuşi un anumit control centralizat din partea liderului participativ.
- **responsabilitatea** este difuzată asupra tuturor membrilor echipei (într-o orchestră simfonică, responsabilitatea principală aparţine compozitorului şi dirijorului), iar publicul este chemat a juca un rol activ pe care echipa îl recepţionează permanent. „Indivizii dintr-o organizaţie care practică improvizarea strategică sunt asemenea muzicanţilor de jaz: ei menţin ochii şi urechile lor permanent atente. Ei ascultă ceea ce alţi indivizi şi echipe au de zis şi privesc la ceea ce alte echipe fac. Ei sunt implicaţi în noile dezvoltări ale mediului de afacere ceea ce le permite să se afle într-un permanent flux de informaţie în timp real şi, ca atare, să fie înalt responsabili faţă de aspectele interne şi externe ale organizaţiei."[32]

---

[29] Perry Lee Tom, Scott Randall G., Smallwood Norman W., *Real-Time Strategy*, John Willey and Sons, Inc., New York, 1993, p. XI.
[30] *Ibidem*, p. 9.
[31] *Ibidem*, p. 9.
[32] *Ibidem*, p. 14.

- **comunicarea** se concentrează orizontal, membrii echipei de jaz concentrându-şi atenţia asupra a ceea ce fac ceilalţi membri ai formaţiei lor. „Comunicările laterale care caracterizează grupurile de jaz au implicaţii specifice asupra proiectării organizaţiilor ce practică improvizarea strategică. Organizaţiile care practică improvizarea strategică sunt organizate în echipe. Pentru a coordona reţeaua densă a comunicării laterale, ele sunt mai mici şi plate faţă de organizaţiile care practică planificarea strategică."[33]

Improvizarea strategică nu este un „oxymoron" (o combinaţie neraţională de elemente diferite, chiar opuse). Ea nu se reduce la unele improvizaţii pe care orice manager le face chiar când practică planificarea strategică (cum este cazul lui Mintzberg Henry şi Quinn James Brian). De asemenea, improvizarea strategică nu este, simplist, un răspuns nonstrategic la abordările clasice. Ea presupune o libertate exercitată în cadrul unor reguli şi nu o libertate fără restricţii. „Improvizarea strategică nu este un oxymoron. Într-adevăr, ea este un proces în care o direcţie strategică clară exprimă regula limitatoare cerută de echipa bazată pe improvizare."[34]

Improvizarea strategică este mai mult decât împuternicirea membrilor organizaţiei („empowerment") de a face ceva. Ea presupune împuternicirea de a decide ceea ce este de făcut şi, astfel, o reală şi deplină îmbogăţire a muncii („job enrichment"), părăsirea muncii rutiniere şi trecerea la „contribuţia bazată pe cunoaştere".

Planificarea şi improvizarea strategică pot fi descrise prin două modele diferite (figurile nr. 7.4 şi 7.5).

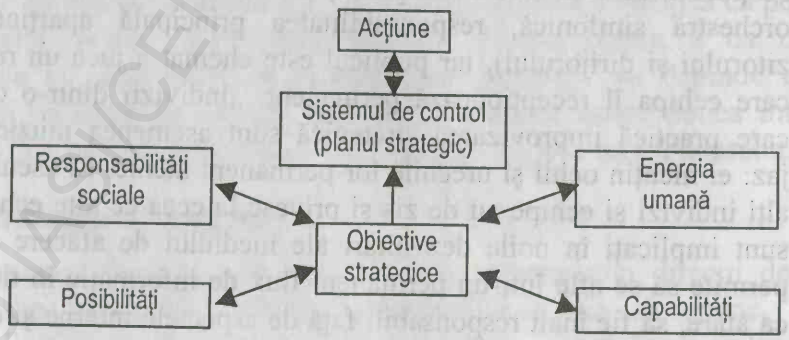


Figura nr. 7.4. *Modelul planificării strategice*[35]

[33] *Ibidem*, p. 15.
[34] *Ibidem*, p. 18.
[35] *Ibidem*, p. 39.

Avantajele planificării strategice sunt:

- creează o reţea a informaţiei care altfel n-ar fi disponibilă;
- oferă o predictibilitate la dispoziţia managerilor;
- asigură o riguroasă comunicare cu privire la scopurile, problemele şi resursele alocate;
- învaţă pe manager cu privire la viitor;
- creează o atitudine pozitivă faţă de viitor;
- stimulează studiile pe termen lung asupra viitorului.

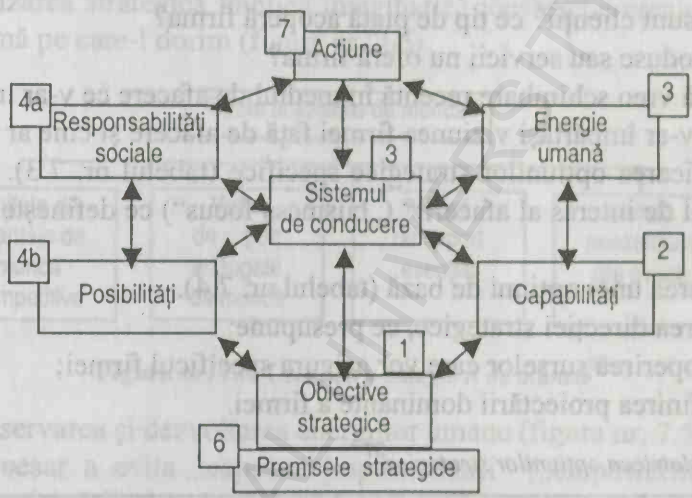


Figura nr. 7.5. *Modelul improvizării strategice*[36]

Dezavantajele planificării strategice sunt:

- deoarece supradimensionează mijloacele se exclude flexibilitatea şi, prin aceasta, exclude sau amână luarea celor mai bune soluţii;
- limitează inovarea prin proiectarea trecutului spre viitor;
- limitează învăţarea deoarece incită la inacţiune;
- accentuează realizarea planului şi nu îmbunătăţirea performanţelor;
- conduce spre soluţii structurale şi nu comportamentale.

Improvizarea strategică oferă următoarele avantaje:

- asigură orientarea şi direcţionarea managerilor;
- promovează flexibilitatea şi răspunsurile orientate spre acţiune;
- generează o rată înaltă a inovaţiei;
- concentrează încrederea şi promovarea valorilor spre experimentare, căutarea de noi soluţii;

[36] *Ibidem*, p. 40 şi 174.

- promovează soluțiile comportamentale, legate de schimbarea și îmbunătățirea activităților oamenilor și nu de modificarea doar a structurii organizațiilor.

Realizarea strategiei bazate pe improvizație necesită următoarele etape:

I. În domeniul direcției și a obiectivelor strategice (figura 5, căsuța 1).

1. Clasificarea direcției și a obiectivelor strategice:

- care este actuala strategie a firmei?
- ce este specific activității firmei?
- cine sunt clienții? ce tip de piață acoperă firma?
- ce produse sau servicii nu oferă firma?
- există vreo schimbare recentă în mediul de afacere ce v-ar interesa?
- cine v-ar împărtăși viziunea firmei față de afacere și cine ar respinge-o?

2. Identificarea opțiunilor strategice specifice (tabelul nr. 7.3). Acum se va preciza „centrul de interes al afacerii" („business focus") ce definește intențiile de a deveni lider.

3. Selectarea unei opțiuni de bază (tabelul nr. 7.4).

Specificarea direcției strategice, ce presupune:

- descoperirea surselor care vor asigura specificul firmei;
- redefinirea proiectării dominante a firmei.

Tabelul nr. 7.3. *Matricea opțiunilor strategice*[37]

	Necesități competitive			
Centre de interes în afaceri	**Preț scăzut**	**Calitate**	**Viteză**	**Servicii**
Interes spre produse/servicii				
Interes spre clienți/piață				
Interes spre tehnologie				
Interes spre producție				

Tabelul nr. 7.4. *Selectarea unei opțiuni strategice viabile*[38]

Existența corporalității interne		Consistența cu dorințele și necesitățile clientului	
		Da	Nu
Da		ideal și ușor	seductiv
Nu		dificil	nebunie

[37] *Ibidem*, p. 53.
[38] *Ibidem*, p. 60.

5. Trecerea direcţiei strategice într-un concept de firmă:
- identificarea segmentelor posibile de piaţă;
- identificarea poziţiei de piaţă a firmei;
- fixarea obiectivelor strategice într-o viziune sintetică (ierarhizarea obiectivelor actuale, obiectivele pasibile în secvenţe de timp diferite)

6. Identificarea obiectivelor strategice specifice.

II. Specificarea capabilităţilor (esenţiale, de suport şi a avantajelor competitive) proprii firmei (figura nr. 7.5, căsuţa 2)[39].

Improvizarea strategică implică imaginaţie, construcţie creatoare şi liberă a tipului de firmă pe care-l dorim (figura nr. 7.6).

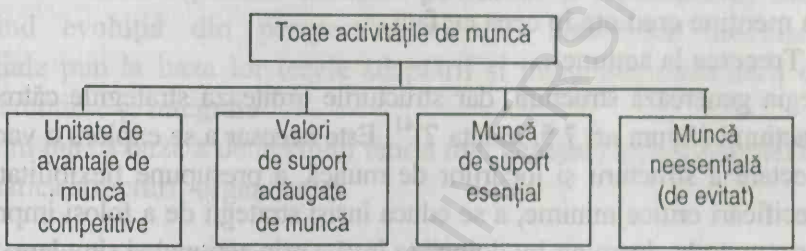


Figura nr. 7.6. *Cele patru categorii de muncă*[40]

III. Conservarea şi dezvoltarea energiilor umane (figura nr. 7.5, căsuţa 3).

Este necesar a evita „capcana împuternicirii" („empowerment trap"), ce oferă iluzia participării, şi a „angajării" („commitment") tratată în mod simplist.

Se recomandă: practicarea externalităţilor, folosirea unui sistem strategic de recompense, contacte cu personalul pe toate direcţiile şi nivelurile, stimularea activităţii pe echipe, consultarea strategică a oamenilor etc.

IV. Identificarea elementelor interne şi exterioare. Necesitatea redefinirii afacerii, impune luarea în consideraţie a aspectelor interne şi externe ale interacţiunilor (figura nr. 7.5, căsuţele 4a şi 4b). Se are în vedere: obţinerea unei înţelegeri profunde asupra clienţilor, introducerea rapidă de noi produse, concentrarea asupra tehnicii afacerii, intrarea pe noi pieţe, crearea de noi oportunităţi şi noi cerinţe ale clienţilor, redefinirea produselor, consultarea specialiştilor, detectarea din vreme a tendinţelor, dezvoltarea responsabilităţii sociale a firmei.

V. Revizuirea proiectării sistemului informaţional şi o conducere („guidance") adecvată pentru a menţine opţiunile strategice în direcţia dorită.

VI. Precizarea premiselor („assumptions") strategice (figura nr. 7.5, căsuţa 6) şi lansarea platformei pentru improvizarea strategică.

---

[39] Hoffman Oscar, *Întreprinderea în tranziţie*, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 2000, pp. 145-149.
[40] Perry Lee Tom (şi alţii), *op. cit.*, p. 41.

Premisele strategice leagă strategia afacerii de cultura organizației (a se vedea partea dedicată culturii organizației).

VII. Pregătirea oamenilor pentru trecerea de la planificarea strategică la improvizația strategică, ce presupune:

- a învăța să te îndrepți spre incertitudine (Alderfer Clayton);
- permanența aspirație spre obiective superioare;
- a fi permanent atent asupra situației;
- a te orienta bine în raport cu alții;
- a accepta neechilibrul dinamic;
- a avea o atitudine directă față de sine;
- a menține credința în ceea ce faci.

VIII. Trecerea la acțiune

Strategia generează structura, dar structurile limitează strategiile către un curs specific al acțiunii (figura nr. 7.5, căsuța 7)[41]. Este necesar a se explora o varietate de căi de proiectare a structurii și locurilor de muncă, a presupune flexibilitate, dar și anumite specificări critice minime, a se educa înșiși strategii de a folosi improvizarea strategică prin metoda „learning-by-doing" (a învăța prin acțiune) și simulare.

*

* *

Am pus accentul pe problemele strategiei deoarece acestea devin, astăzi, prioritare în managementul organizațiilor. Aspectele legate de structură vor fi tratate ulterior.

Acum dorim doar să schițăm teza unui **management strategic integrat** care să încadreze chiar raportul strategie-structură în mediul sociouman real.

Un asemenea tip de analiză este cel al „tetraedrului strategie-structură-cultură-comportament"[42] care încadrează binomul strategie-structură în celălalt binom cultură-comportament.

În lucrările sale[43], Chandler (1918-) a subliniat că structura unei organizații rezultă din strategia adoptată. Dar și această teză trebuie discutată în raport cu perspectiva analizei. Chandler a fost unul dintre primii teoreticieni ai planificării strategice[44]. El a definit strategia ca fiind determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și a alocării de resurse, iar structura ca exprimând modul în care organizația este asamblată pentru a putea aplica strategia aleasă, cu toate ierarhiile și relațiile de autoritate pe care le implică.

---

[41] *Ibidem*, p. 220.

[42] Bartoli Annie, Hermel Philippe, *Le développement de l'entreprise*, Economica, Paris, 1989, p. 263.

[43] Chandler Alfred D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 (a se vedea Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, p. 31. Cel ce a formulat primul acest principiu a fost Peter D. Drucker.

[44] Kennedy C., *op. cit.*, pp. 57-60.

Din punct de vedere sociologic, P. Bourdieu critică metoda structuralistă în două direcţii[45]: ea ignoră strategiile agenţilor interesaţi care, prin negociere, creează structurile şi introduce (alături de noţiunea de regulă) conceptul de strategie.

Modul prin care strategia generează structura este deci divers şi supus, în general, perspectivelor analitice pe care le cunoaştem.

7.5. Teoriile substanţialiste despre structură

Fie ele statice (punând accentul pe rutină şi reproducere) sau dinamice (subliniind evoluţia din perspectiva viziunii sistemelor deschise), teoriile substanţiale pun la baza lor tezele adaptării şi integrării, menţinerii echilibrului între diferenţiere şi integrare[46].

Vom lua ca bază a demersului teoria mai generală a contingenţei raportată la problematica structurii organizaţiei.

7.5.1. Teoria contingenţei

Într-un cunoscut articol, Mintzberg prezenta o tipologie mai largă a structurii organizaţiei. Adoptând o viziune sistemică, autorul arăta: „În esenţă, argumentul meu este că asemănător tuturor fenomenelor, de la atomi la stele – caracteristicile organizaţiilor se află în grupările naturale («natural cllusters») sau configuraţii. Când aceste caracteristici nu se potrivesc – când se alătură un aspect eronat cu altele – organizaţia nu funcţionează efectiv, nu capătă o armonie naturală. Dacă managerii trebuie să proiecteze efectiv organizaţiile, atunci trebuie să acorde atenţie corespondenţei («the fit»).“[47]

Mitzberg descrie cinci configuraţii în termeni de structură şi situaţie: structura simplă, birocraţia mecanică, birocraţia profesională, forma compartimentală („divizonalized form“) şi adhocraţia. Ne vom mărgini la prezentarea schemei operaţionale pe care o realizează autorul (tabelul nr. 7.5).

Ne vom ocupa doar de modelul adhocraţiei[48].

---

[45] Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 141.

[46] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 161-163.

[47] Mintzbert Henry, *Organization Design. Fashion or Fit?*, în volumul *The Dinamics of Organization Theory*, p. 93.

[48] „*Adhocraţie.* Acest termen, inventat de Warren Bennis, adoptat apoi succesiv de Alvin Toffler, Henry Mintzberg şi Robert Waterman, descrie o structură ce se opune, natural, birocraţiei. Abhocraţia se caracterizează prin existenţa grupurilor mici, sau a echipelor de proiect, putând funcţiona liber şi transversal în organizaţie.“ (Kennedy C., *op. cit.*, p. 211).

Tabelul nr. 7.5. *Dimensiunile a cinci configurații*[49]

	Structură simplă	Birocrație mecanică	Birocrație profesională	Formă comportamentală	Adhocrație
Mijloace-cheie de coordonare	Supraveghere directă	Standardizarea muncii	Standardizarea priceperilor (skill)	Standardizarea rezultatelor	Adaptare reciprocă („adjustment")
Elementul-cheie al organizației	Vârful strategic	Tehnostructură	Domeniul operativ de bază	Linia de mijloc	Personalul de suport (cu domeniul operativ de bază în adhocrația operativă)
Elemente structurale					
Specializarea posturilor	Specializare mică	Specializare mare verticală și orizontală	În principal specializare orizontală	O anumită specializare orizontală și verticală (între divizii și centru)	Prioritar specializare orizontală
Pregătire și îndoctrinare	Mică	Mică	Ceva mai mare	Unele activități (pentru manageri)	Pregătire mare
Formalizarea comportamentului organic birocratic	Mică formalizare organică	Mare formalizare birocratică	Mică formalizare birocratică	Mare formalizare (în divizii) birocratică	Mică formalizare organică
Grupuri	Funcțional obișnuită	Funcțională obișnuită	Funcțională și piață	Piață	Funcțională și piață
Mărimea unității	Mare („wide")	Mare la bază, îngustă în alte părți	Mare la bază îngustă în alte părți	Mare la vârf	În general mică
Sisteme de planificare și control	Planificare și control mic	Planificarea acțiunii	Planificare și control mic	În special controlul performanței	Planificarea acțiunii limitată (în special în adhocrația administrativă)
Căi de legătură („liaison devices)"	Căi reduse de legătură	Căi reduse de legătură	Căi de legătură în administrare	Căi reduse de legătură	Multe căi de legătură în general
Descentralizare	Centralizare	Descentralizare orizontală limitată	Descentralizare orizontală și verticală	Descentralizare verticală limitată	Descentralizare selectivă
Elemente situaționale					
Vârstă și mărime	Tânără și mică în mod tipic	Mare și bătrână în general	Variată	Bătrână în general și foarte mare	În general tânără (adhocrația operativă)
Sistem tehnic	Simplu și nedivizat	Divizat, dar neautomat și nu foarte complex	Nedivizat și necomplex	Divizibil ca o birocrație mașinistă în rest	Foarte complex, adesea automat (în adhocrația administrativă) nedirijat sau complex (în adhocrația operativă)
Mediu	Simplu și dinamic, uneori ostil	Simplu și stabil	Complex și stabil	Relativ simplu și stabil, piețe diversificate (în special produse și servicii)	Complex și dinamic, uneori inegal (în adhocrația operativă)
Putere	Controlul șefului executiv, adesea condus de patron, nemodern	Control tehnocratic și extern, nemodern	Control operativ profesional	Control la nivel mediu, modernizabil (în special în industrie)	Control prin experți foarte modernizabil

[49] *Ibidem*, p. 97.

Cele cinci tipuri sunt considerate a fi „idealuri abstracte" ce simplifică lumea complexă a structurii. Fiecare mod presupune o predominare a unei „tendințe" („pull"): centralizarea promovată de managementul de vârf, formalizarea de către tehnostructură, profesionalizarea de către operatori, colaborare de către personalul de suport etc.

Dar, după Mintzberg, adhocrația este fundamentală „în mediile care sunt complexe și, de asemenea, dinamice. Acestea sunt cele două condiții care impun inovația sofisticată, care reclamă eforturile cooperative a multor tipuri de experți."[50]

Organizațiile au de ales între două posibilități. „Ele se pot adapta permanent mediului prin modificarea consistenței interne (corelarea părților sale), prin reproiectarea treptată a structurii sale pentru a menține corespondența externă («external fit»). Sau pot menține coexistenta internă cu prețul înrăutățirii treptate a corespondenței cu mediul, cel puțin până corespondența devine așa de rea, încât va trebui să treacă la o reproiectare structurală bruscă, în scopul de a căpăta o nouă configurație consistentă internă. Cu alte cuvinte, alegerea este între evoluție și revoluție, între adaptarea treptată și perpetuă, care favorizează corespondența externă de-a lungul timpului, și rearanjarea majoră bruscă care favorizează consistența internă de-a lungul timpului."[51]

Analiza consistenței interne are la bază viziunea sistemică. „Într-adevăr, adevărata noțiune a configurației constă în aceea că elementele sale interacționează într-un sistem. Un element nu este cauza altuia, ci totul se influențează reciproc în mod interactiv. Structura nu este proiectată pentru a corespunde mediului în mai mare măsură ca, cerința, ca situația să fie selectată pentru a corespunde structurii."[52]

Punctul de vedere a lui Mintzberg este util a fi luat în considerație în măsura în care se impune ca organizațiile să țină seama de mediul lor, dar, totodată, să găsească forma potrivită pentru a asigura și competiția sa cu alte organizații. Modelul adhocrației, așa cum este el prezentat de Mintzberg, suferă unele modificări de bază dacă va fi tratat prioritar din perspectiva modului intern de a construi organizația (teoria competențelor negociate). Dar o perspectivă nu anulează pe cealaltă, ci doar o completează.

[50] *Ibidem*, p. 104.
[51] *Ibidem*, p. 107.
[52] *Ibidem*, p. 107.

7.5.2. Teoria ciclului de viață organizațională („the Organizational Lifecycle")

Greiner Larry[53] descrie organizațiile ca și ființele umane, având deci un ciclu de viață ce trece prin faze diferite de dezvoltare (figura nr. 7.7).

După Greiner, fiecare fază conține sămânța crizei sale viitoare ca urmare a neadaptării sale la o creștere organizațională mai complexă. Faptul se petrece datorită faptului că strategiile de conducere nu sunt adaptative. Modelul accentuează necesitatea unei informații complexe asupra dezvoltării înseși a organizației, a pericolului generat de vechile structuri și a vechilor stiluri de conducere asupra evoluției continue a organizațiilor.

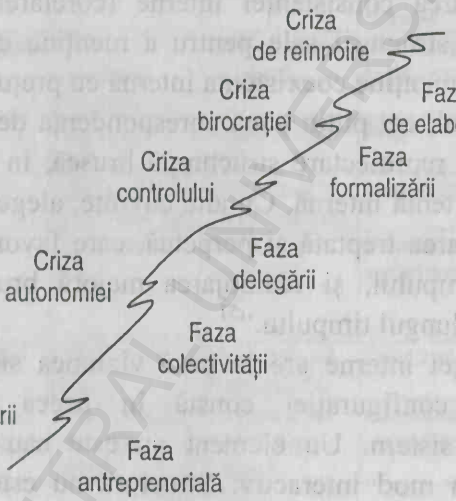


Figura nr. 7.7. *Modelul ciclului de viață organizațional a lui Greiner*[54]

7.5.3. Modelul sistemelor deschise

Elaborat de Katz și Kahn[55], modelul încurajează o perspectivă istorică asupra structurilor sociale (figura nr. 7.8). Din acest punct de vedere, structura se dezvoltă, la început, pe baza necesităților tehnice de bază, apoi din presiunile de integrare internă în combinație cu cerințele mediului.

---

[53] Greiner Larry, *Evolution and Resolution as Organization Graw*, Harvard Business Review, 1972 (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 173-177).

[54] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 174.

[55] Katz Daniel, Kahn Robert L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, 1966 (în Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 177-181).

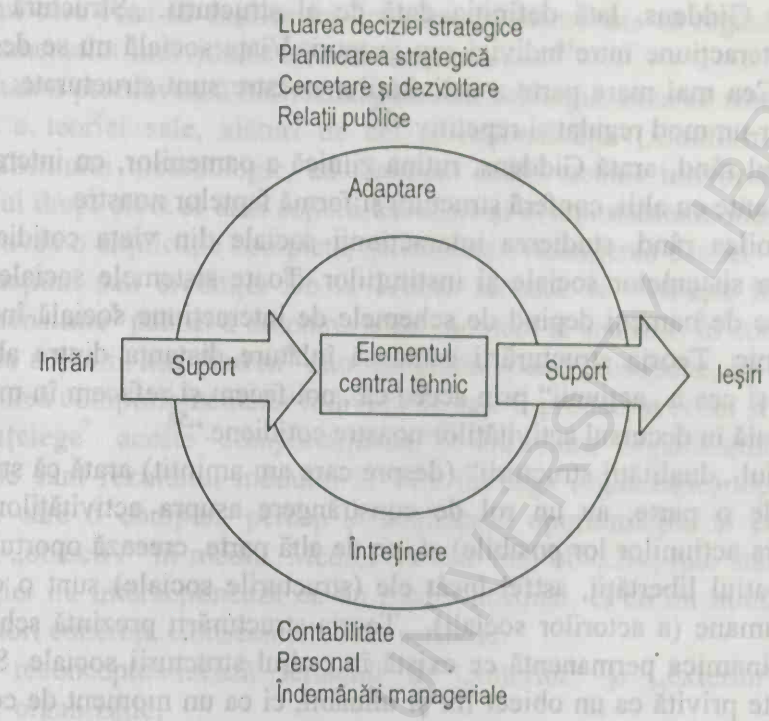


Figura nr. 7.8. *Modelul sistemului deschis*[56]

■ **Termeni-cheie**

▪ Diversificare, dediversificare	▪ Complexitate structurală
▪ Integrare, adaptare	▪ Centralizare, formalizare, standardizare
▪ Ierarhie, autoritate	▪ Model mecanic, organic, birocratic, adhocratic
▪ Diviziunea muncii	▪ Sistem deschis
▪ Reguli şi programe de acţiune	▪ Criză de creştere

7.6. Abordări constructive

7.6.1. Teoria structurării

Teoria structurării consideră structura socială ca rezultând din interacţiunile repetate, zilnice ale membrilor unei organizaţii şi ale celor, chiar, din afara sa (modelul stakeholders – al deţinătorilor de interese). Unul din promotorii teoriei

[56] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 178.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

este Anthony Giddens. Iată definiția dată de el structurii. „Structură socială: scheme de interacțiune între indivizi sau grupuri. Viața socială nu se desfășoară întâmplător. Cea mai mare parte a activităților noastre sunt structurate: ele sunt organizate într-un mod regulat și repetitiv."[57]

În primul rând, arată Giddens, rutina zilnică a oamenilor, cu interacțiunile aproape constante cu alții, conferă structură și formă faptelor noastre.

În al doilea rând, studierea interacțiunii sociale din viața cotidiană face lumină asupra sistemelor sociale și instituțiilor. Toate sistemele sociale la care participă mase de oameni depind de schemele de interacțiune socială în care ne implicăm zilnic. Teoria structurării caută să înlăture distanța dintre abordarea „structurală" și cea a „acțiunii" prin aceea că „noi facem și refacem în mod activ structura socială în decursul activităților noastre cotidiene."[58]

Principiul „dualității structurii" (despre care am amintit) arată că structurile sociale, pe de o parte, au un rol de constrângere asupra activităților umane (limitând sfera acțiunilor lor posibile) și, pe de altă parte, creează oportunități de acțiune în spațiul libertății, astfel încât ele (structurile sociale) sunt o creație a activităților umane (a actorilor sociali). „Teoria structurării prezintă schimbările concrete și dinamica permanentă ce există în cadrul structurii sociale. Structura socială nu este privită ca un obiect fix și imuabil, ci ca un moment de cooperare dificilă de interactivități schimbătoare și intenționale realizată prin complicitatea indivizilor aflați în poziții particulare și în momente anumite."[59]

Giddens analizează modelul japonez al corporațiilor, găsind în unele dintre caracteristicile sale (lucrările lui William Ouchi[60]), aspecte ce pot fi reținute și din viziunea teoriei sale.

Vom regăsi elemente ale gândirii lui Giddens în teoria și practica direct legată de organizații, și anume, în structurile flexibile bazate pe competențele negociate.

7.6.2. Sociologia acțiunii

Raymond Boudon (1934 -) definea astfel sociologia acțiunii „conform primului principiu al sociologiei acțiunii, faptul că orice fenomen social, indiferent de natura lui, este întotdeauna rezultatul unor acțiuni, atitudini, credințe și, în general, al unor comportamente individuale este considerat cu maximă seriozitate. Cel de al doilea principiu, venit în completarea primului, afirmă că

[57] Giddens Anthony, *Sociologie*, Editura BIC ALL, București, 2000, p. 632.
[58] *Ibidem*, p. 612.
[59] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 181.
[60] Pugh D.S., Hickson D.J., *op. cit.*, pp. 115-119.

sociologul care vrea să explice un fenomen social trebuie să regăsească **sensul*** comportamentelor individuale aflate la originea lui."[61]

Boudon promovează individualismul metodologic, ceea ce restrânge aria de referinţă a teoriei sale, alături de cel al raţionalităţii. „Conform principiului individualismului metodologic, un fenomen social trebuie interpretat în măsura posibilului drept efect al unei acţiuni, credinţe şi comportamente individuale. Dar pentru a avea o explicaţie completă, se impune evidenţierea cauzei – **sensului*** – acestor acţiuni sau credinţe. De la Weber încoace se vorbeşte în general de **comprehensiune*** pentru a desemna acest moment al analizei. În conformitate cu sociologia acţiunii, **explicarea*** unui fenomen social presupune, cu alte cuvinte, determinarea comportamentelor individuale care îl produc, precum şi posibilitatea de a **înţelege*** aceste comportamente."[62] Structura organizaţiilor, alegerile structurale sunt rezultatul modului în care întreaga organizaţie, toţi membrii şi grupurile care o compun, percep şi analizează oportunităţile şi constrângerile existente „obiectiv" în mediu. Mediul nu este nici obiectiv, nici stabil. Membrii organizaţiei nu interacţionează cu un mediu abstract, ci cu un număr limitat de interlocutori concreţi. Consecinţele sunt serioase:

- reconceptualizează termenii de „interior" şi „exterior" legaţi de organizaţie;
- relativizarea a însuşi statutului organizaţiei, a raportului cu celelalte organizaţii în cadrul reţelelor interorganizaţionale.

Organizaţiile scot în evidenţă „natura culturală a constructorului său". În acest fel „o organizaţie, structura sa, modul său de funcţionare, adică, în ultimă analiză, ansamblul mecanismelor prin care sunt articulate şi integrate comportamentelor divergente ale participanţilor, nu sunt doar un răspuns tehnic la probleme tehnico-economice. Acestea reprezintă şi un instrument cultural de abordare a problemei umane a structurării şi regularizării cooperării conflictuale a participanţilor."[63]

Interacţionalismul promovat de Boudon se va regăsi şi el în organizaţiile bazate pe competenţele negociate.

Structurarea bazată pe competenţe negociate

Din perspectiva gândirii constructiviste, preponderent de factură interacţionalist-simbolice, competenţele nu mai sunt privite nici ca aparţinând individului (cineva este competent prin aceea că ştie şi poate să facă ceva), nici ca fiind

[61] Boudon Raymond (cood.), *Sociologie*, cap. I (redactat de Boudon Raymond), Editura Humanitas, Bucureşti, 1997, p. 24 (* – subliniere în text).
[62] *Ibidem*, p. 33 (* – subliniere în text).
[63] *Ibidem*, p. 426.

atribuite de conducere (postul deținut dă o competență în acțiune), ci ca un construct sociocultural realizat prin negociere și permanentă renegociere între membrii organizației și conducere (figurile nr. 7.9 și 7.10).

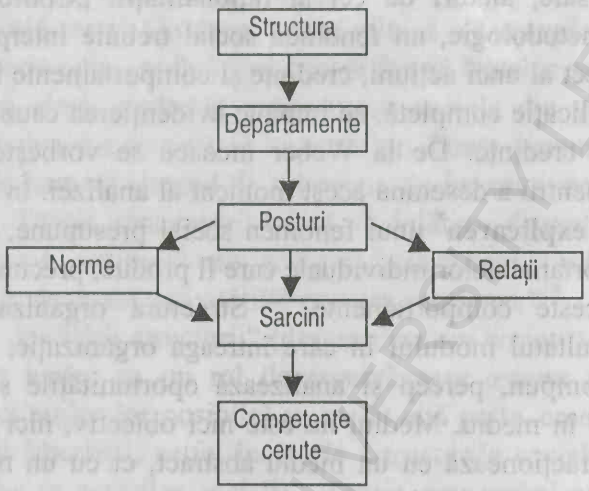


Figura nr. 7.9. *Structuri bazate pe proiectarea posturilor*

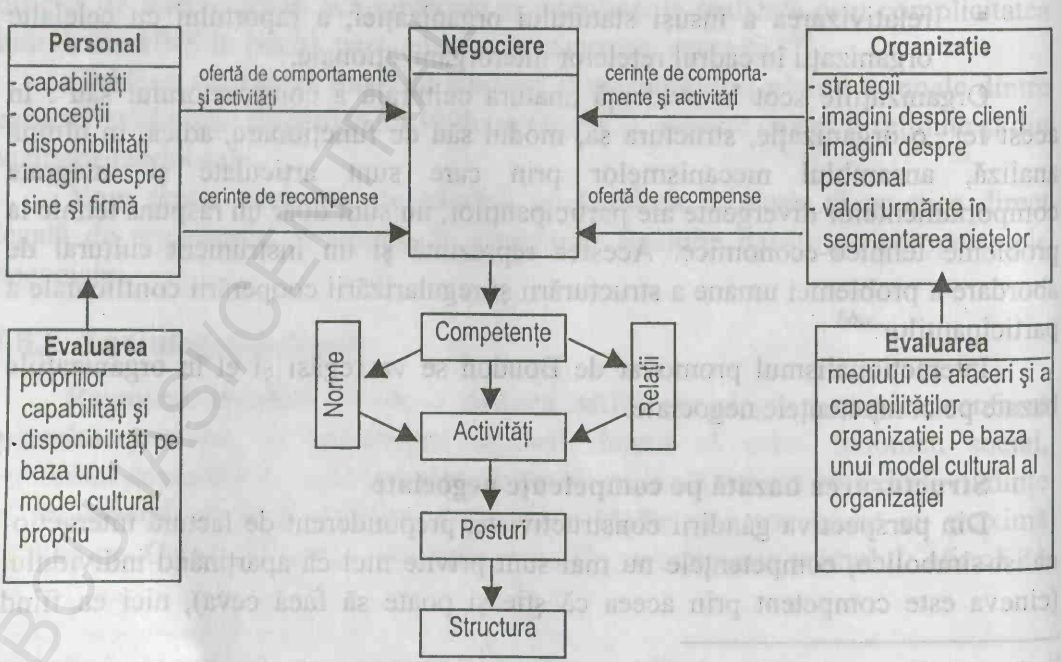


Figura nr. 7.10. *Structuri bazate pe competențele negociate*

În procesele de structurare bazate pe competenţe, constrângerile structurii existente devin mult mai slabe, pe prim-plan apărând interacţiunea dintre conducere şi membrii organizaţiei. Negocierea (sau tranzacţia) dintre organizaţie şi membrii săi[64] duce la proiectarea şi reproiectarea activităţilor şi, în conformitate cu acestea, se instituie („enactment") structura. Cu alte cuvinte, membrii organizaţiei (sau cei ce solicită angajarea) vin şi propun activităţi pe care pot sau le vor putea („capabilităţi reale şi virtuale") realiza solicitând, pentru aceasta, unele recompense. La rândul său, conducerea acceptă sau nu propunerile, vine cu solicitările sale, oferă recompense şi oportunităţi de schimbare a capabilităţilor (prin cursuri de pregătire, practici de muncă etc. pentru activităţi pe care membrul organizaţiei nu este încă apt a le face).

Negocierea (tranzacţia) generează structura pe baza interacţiunii membrilor săi (figura nr. 7.11).

		Cerinţe ale salariaţilor	
		Acceptare de competenţe	Refuz de competenţe
Cerinţele organizaţiei	Solicitarea de competenţe	1	2
	Refuz de competenţe	3	4

Figura nr. 7.11. *Construcţia competenţelor negociate*

Organizaţia, în ansamblul său, structura sa, în particular, se construiesc prin confruntarea de concepţii, imagini, valori, modele culturale, stări psihice, aspiraţii, ambiţii, scale de prestigiu etc. Structura devine imaginea stării interacţiunii membrilor săi, a factorului uman în sensul real al termenului, căci „orice decizie pune în evidenţă un factor uman, sau priveşte un actor uman. Decidentul, el însuşi, acţionează pe baza informaţiei sale, a calificării, culturii şi mobilelor sale, conştient sau inconştient, el aplică orientările întreprinderii în

[64] În analizele mai recente se face distincţia între negociere (ce presupune actorii egali aflaţi în interacţiune şi care se conduc după aceleaşi reguli simbolice de acţiune) şi tranzacţie (ce se desfăşoară într-un mediu cultural-simbolic marcat de puterea inegală a actorilor aflaţi în interacţiune şi care nu folosesc sau respectă aceleaşi reguli de joc). A se vedea: Blanc Maurice, Smith David M., Storrie T., *Towards Grass – Roots Democracy*, în vol. *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization*, Copenhaga, 1996, pp. 15-22.

funcție de pregătirea și interpretarea sa. Pe scurt, el acționează prin toată personalitatea sa și intervine nu numai asupra unui câmp obiectiv, ci și asupra fenomenelor umane încărcate cu toată puterea lor de afecțiune."[65]

Astfel, prin construcția competențelor, toată organizația devine un spațiu sociocultural de edificare a realităților sociale.

> În acest fel **putem defini** competențele personale ca reprezentând o construcție socioculturală negociată vizând, pe de o parte, valorizarea (aprecierea, selectarea și ierarhizarea) și valorificarea (folosirea practică) capabilităților (reale și virtuale) și exigențelor membrilor unei organizații și, pe de altă parte, valorizarea și valorificarea obiectivelor, imaginilor și exigențelor organizației.

Interacțiunea a diferitelor modele culturale (ale membrilor și conducerii) este factorul de generare a organizațiilor.

În construcția structurii organizației intervin și se confruntă mai multe tipuri de actori (nu numai ca indivizi, ci și ca grupuri informale sau formal organizate, cum ar fi sindicatele în modelul tranzacției tripolare[66]) ce ajută managerul să înțeleagă și să interpreteze corect sensul exigențelor membrilor organizației[67], membrii organizației (individuali sau organizați), conducerea, dar și grupul de clienți, furnizori sau competitori (care intervin indirect, dar puternic, în dirijarea negocierii).

■ **Termeni-cheie**

▪ Negociere, tranzacție ▪ Structurare ▪ Dualitatea structurii ▪ Acțiune, actori	▪ Competențe (reale și virtuale) ▪ Capabilități ▪ „Discurs"

7.7. Viziunea deconstructivistă

Ca și în alte aspecte, deconstructivismul pornește de la teza creării realității sociale a structurii de către oameni și pune în discuție modul real în care are loc această construcție, evidențiindu-și latura sa critică, deconstructivă, dar și complementara sa, reconstrucția. Să ne referim, direct, la negocierea competențelor. În această negociere, actorii intervin cu puteri inegale și practică strategii diferite (de aceea, este mai bine a se folosi termenul de „tranzacție"). Analiza structurării pe baza negocierii (tranzacției) are o puternică notă critică, deconstructivistă, tocmai prin sublinierea nesimetriei relațiilor de putere în constituirea competențelor (a se vedea partea dedicată problematicii puterii și

[65] *Enciclopedie des resources humaines*, vol. I, Groupe Térence, Les Éditions d'Organzation, Paris, 1993, p. 230.

[66] Blanc Maurice (și alții), *op. cit.*, p. 17.

[67] Cruellas Philippe, *Coaching, un nouveau style de management*, ESP Éditeurs, Paris, 1993, p. 41.

deciziei în organizaţii). Actorii sociali pot să-şi valorizeze şi să-şi valorifice interesele, opţiunile, imaginile despre sine etc., doar în măsura în care devin „deţinători de putere", pot să-şi impună punctul de dominare („subjection") a conducerii ce foloseşte şi ea „capabilităţi de dependenţă"[68].

Instituirea competenţelor („enactment") este, aşadar, o relaţie de interacţiune simbolică, dar în care intervine puterea. Fiecare actor foloseşte un tip de „discurs" (după Foucault, conceptul de „discurs" se referă la orice fel de acţiune ce semnifică o intenţie şi poziţie simbolică; de exemplu, arată el, existenţa unui spaţiu special rezervat maşinilor conducerii e un discurs, căci „spune ceva" despre regulile şi valorile organizaţiei). Discursul, adică „practicile reprezentative" exprimă relaţii de putere, căci „nu toate discursurile sunt egale sau au aceeaşi putere. Unele justifică şi coexistă bine cu alte discursuri dominante, altele contestă ordinea socială existentă şi sunt pasibile a fi marginalizate sau înăbuşite în diferite feluri. Într-un sistem nedemocratic, puterea suverană (managerii) marginalizează şi înăbuşe modalităţi de discurs (de exprimare) ce contrazic interesele restrânse ale firmei, permit exprimarea doar a «discursurilor» ce vin în întâmpinarea intenţionalităţii sale (cunoştinţe, obiceiuri, imagini, cerinţe de recompense etc.), făcând din discursul managerial dominant o putere strategică. Democratizarea negocierii şi instituirii competenţelor presupune libertatea alternativelor de exprimare şi practică a tuturor actorilor, asigurarea dreptului egal de a practica un discurs sau altul, de a accepta un comportament sau altul (...). Esenţialul constă în a trata pe subordonaţi ca fiinţe umane."[69]

Modelul se apropie mult de cel proiectat de Giddens, dar îl completează prin abordările critice, deconstructiviste. În acest fel, structura este concepută ca exprimând ideologii, valori, norme, interese, poziţii sociale diferite, exprimă în esenţă relaţii de putere şi sunt instrumente ale puterii.

Critica deconstructivistă, implicată de modelul competenţelor, dezvăluie mecanismele de eludare a dimensiuni ideologico-politice a structurii organizaţiilor prin modul de tratare a ceea ce Foucault denumea prin „structurile disciplinatorii", „discursul disciplinei"[70] şi „operatori de dominaţie"[71].

Deconstructivismul pune în evidenţă procedee, cum ar fi[72]: **raţionalizarea** (socotirea structurii ca exprimând raţionalitatea deciziei fără a se lua în consideraţie intervenţia factorilor nonraţionali, politici, ideologici, psihologici etc.), **legitimarea** (considerând negocierea ca exprimând un consens luat de pe

[68] Therborn G., *The Ideology of Power and Power of Ideology*, Verso, London, 1980, Foucault Michel, *Disciplinary Power and Subjection* etc.

[69] Deetz Stanley A., *Democracy in on Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 290.

[70] Foucault Michel, *Arheologia cunoaşterii*, Editura Univers, Bucureşti, 1999, p. 54.

[71] *Ibidem*, p . 58.

[72] Deetz Stanley A., *op. cit.*, p. 57, 195, 190, 60, 196, 40.

poziții egale a actorilor, omițând, tocmai, asimetria relațiilor de putere, **naturalizarea** (privirea structurii ca o realitate naturală, ignorându-se perspectiva istorică ce demonstrează caracterul social al structurii), **normalizarea** (considerarea controlului, ierarhiei, exercitării puterii ca „normale", absolut necesare și de la sine înțeles folosite), **pacificarea** (înăbușirea conflictelor sub motivul „angajării" membrilor la destinele organizației, netratând aceste conflicte ca bazate pe valori și norme diferite și legitime grupurilor de interese), **fragmentarizarea subiectului** (subordonarea sa fragmentarizării sarcinilor, competențelor și dreptului la „discurs"). Aspectele legate de noi modele pozitiv formulate din perspectiva deconstructivismului vor fi tratate în partea referitoare la noile sisteme instituționale, în principal, promovate și de Uniunea Europeană (organizațiile bazate pe cunoaștere, restructurarea sistemului instituțional etc.).

■ Termeni-cheie

▪ Relații de putere ▪ Structuri disciplinatorii ▪ „Discurs"	▪ Naturalizarea, normalizarea, legitimizarea, pacificarea, fragmentarizarea subiectului ▪ Democratizarea structurilor

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITARĂ

Capitolul 8

Conflicte, putere şi conducere în organizaţii

8.1. Abordări complementare

La originea sa, sociologia a fost, prioritar, sub influenţa teoriilor ce susţineau integrarea omului în sistemul social şi, ca atare, nu acordau o evaluare pozitivă conflictelor. A. Comte corela cele trei stări ale societăţii de un tip de putere, agenţi ai ordinii, dar şi ai schimbării. În starea teologică ei sunt preoţii şi războinicii, în cea metafizică – metafizicienii şi legiştii, în starea pozitivă ei sunt savanţii şi industriaşii.

Cele două condiţii ale vieţii sociale ar fi, după el, ordinea şi progresul. Ordinea se asigură prin guvernare, ce are rolul de a restabili şi menţine spiritul de ansamblu, neutralizând procesul de dispersie. Legea sociologică a guvernării se formulează astfel: „Diversele feluri de operaţiuni particulare se plasează în mod firesc sub conducerea neîntreruptă a celor de grad de generalitate imediat superior."[1]

Max Weber. Cel ce a făcut însă din problemele puterii, ordinii, conflictului o preocupare explicită şi teoretic consistentă a fost Weber. Weber face deosebirea dintre **putere** („este probabilitatea ca un actor aflat într-o relaţie socială să fie în situaţia de a-şi înfăptui propria sa voinţă împotriva rezistenţei, indiferent de baza pe care se fundamentează această probabilitate"[2]), **dominaţie** („este probabilitatea ca un ordin cu un conţinut specific dat să fie ascultat de un grup dat de

[1] A se vedea Speranţia Eugeniu, *Introducere în sociologie*, vol. I, Casa Şcoalelor, Bucureşti, 1944, p. 155.

[2] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Los Angeles, Berkeley, London, 1978, p. 53.

persoane"[3]) și **disciplină** („este probabilitatea ca, în virtutea obișnuinței, un ordin va găsi ascultare imediată și automată în forme stereotipice, din partea unui grup anumit de persoane"[4]).

Pe când conceptul de putere ar fi, după el, ambiguu, deoarece orice calitate imaginabilă a unei persoane sau circumstanțe pot fi puse în situația de a-și impune voința, conceptul de dominație e mai precis și univoc.

După cum au comentat unii sociologi ai vremii, poziția weberiană conduce la o „reificare" a conceptelor anterior prezentate, în sensul descrierii unui fenomen concret. Parsons consideră că termenul „Herrschaft" înseamnă mai curând conducere decât dominație, arătând că un conducător are putere asupra celor conduși. Totuși, Parsons va folosi conceptul pentru sensul de autoritate.

Weber folosește conceptul de putere pentru a da o definiție a organizației oferind un sens apropiat celui de autoritate. „Dacă sau nu există o organizație este o problemă ce depinde în întregime de prezența unei persoane în autoritate, cu sau fără un personal administrativ. Mai precis, ea există în măsura în car există o probabilitate că o anumită persoană va acționa în așa fel încât să înfăptuiască ordinea ce guvernează organizația."[5]

Autoritatea presupune faptul concret al unei persoane (sau unor persoane) **care are** autoritate. În acest caz, Weber identifică autoritatea cu puterea atunci când zice: „O relație socială fie ea închisă sau care limitează admiterea celor din afară va fi numită organizație atunci când reglementările sunt consolidate de indivizi anumiți: un șef sau, posibil, un personal administrativ care, de asemenea, în mod normal au puteri reprezentative. Obligația unei poziții de decident sau de participant în funcțiile de «staff» constituie «puterile executive»."[6]

În raport cu sensul conceptelor de putere, autoritate, disciplină, sunt tratate și conceptele de conflict, competiție, selecție. „O relație socială va fi tratată ca un conflict în măsura în care acțiunea este orientată instituțional spre realizarea voinței unui actor împotriva rezistenței altei părți sau altor părți. Termenul de conflict «pașnic» va fi aplicat în cazul în care violența fizică reală nu este folosită. Un conflict pașnic este «competiție» în măsura în care constă într-o încercare pașnică formală de a obține control asupra oportunităților și avantajelor care sunt dorite, de asemenea, de alții. Un proces competitiv reprezintă o competiție «reglementată» în măsura în care scopurile și mijloacele sale sunt orientate spre

[3] *Ibidem*, p. 53.
[4] *Ibidem*, p. 53.
[5] *Ibidem*, p. 49.
[6] *Ibidem*, p. 48.

ordine. Lupta, adesea latentă, care are loc între indivizi sau tipuri sociale pentru avantajele supravieţuirii, dar fără o orientare reciprocă semnificativă în termenii conflictului, va fi denumită «selecţie». În măsura în care se referă la oportunităţile relative ale indivizilor de-a lungul vieţii lor este o «selecţie socială»; în măsura în care ea interesează şansele diferite de supravieţuire a caracteristicilor ereditare este «selecţie biologică».“[7]

8.2. Teorii substanţialiste

Istoric, teoria lui Weber este opusă viziunii lui Karl Marx (1818-1883) – creatorul „materialismului istoric“ – conform căreia „nu conştiinţa oamenilor determină realitate, ci, dimpotrivă – realitatea socială determină conştiinţa lor“[8]. La baza explicării istoriei este pus conflictul (lupta de clasă) ca o determinare obiectivă, „legică“ a schimbării sociale. „Istoria tuturor societăţilor de până azi este istoria luptelor de clasă.“[9] Conducerea (societăţii şi a întreprinderilor) aparţine, după Marx, clasei burgheze („capitaliştilor“) care exploatează pe salariaţi luându-le „plusvaloarea“.

8.2.1. Teoria conflictelor

O sociologie bazată pe teoria conflictelor este datorată, în special, lui Rex John. Termenul de „teoria conflictelor“ („conflict theory“) – ca o alternativă la „teoria ordinii“ a lui Parsons – a fost folosit pentru prima oară de Coser Lewis în 1956[10], opusă funcţionalismului şi paradigmei echilibrului parsonian „Un conflict de interese şi scopuri se află în centrul alcătuirii sistemului ca un tot.“[11]

Alocarea resurselor se află sub controlul unui actor (individual sau grup), iar normele nu se pot negocia. În acest fel, „conducătorii“ sunt şi ei exponenţii unei clase. Completa integrare nu este posibilă şi aceasta nu ca urmare a unei acţiuni individuale (şi a unei teorii individualiste), ci ea indică faptul că „societatea este divizată în două sau mai multe grupuri cu aspiraţii conflictuale.“

---

[7] *Ibidem*, p. 38.

[8] Marx Karl, *Prefaţă la „Contribuţii la critica economiei politice“*, (1859). A se vedea Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. I, Editura ANTET, Bucureşti, 1998, p, 97.

[9] Marx Karl, Engels Friedrich, *Manifestul partidului comunist* (1848). A se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, p. 92.

[10] Coser Lewis A., *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York, 1956 (a se vedea Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures. Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 122.

[11] Rex John, *Key Problems in Sociological Theory*, Routledge and Kegan Paul, London, 1961, p. 102 (a se vedea Alexander Jeffrey C. *op. cit.*, p. 136).

Așa cum vom vedea, opoziția față de teoria lui Parsons nu presupune excluderea sa, ci considerarea ei ca o abordare particulară ce se corelează cu alte abordări (tot particulare) care vor oferi o completare în vederea unei imagini complexe.

8.2.2. Parsons Talcott

Ne vom referi, mai pe larg, la teoria lui T. Parsons.

Parsons pune pe prim-plan conceptele de integrare, consens, normativitate, echilibru, ordine. „Soluția la problema puterii (...) implică o referință frecventă la integrarea indivizilor față de un sistem comun de valori, manifestat prin legitimitatea normelor instituționale, în scopurile comune de bază, în ritual și modurile diferite de exprimare. Toate aceste fenomene pot fi subsumate unei singure proprietăți emergente a sistemelor de acțiune socială care poate fi denumită «integrarea în valorile comune».“[12]

Elementul normativ în tratarea problemei puterii este prezentat în mod explicit de Parsons. „Ordinea înseamnă că procesul are loc în conformitate cu o cauză formulată de sistemul normativ.“[13]

În modelul său mai nou („interchange model – A.G.I.L.“) puterea ține direct de subsistemul „goal attainment“ (forțele prioritar legate de controlul ideal, asociate, în special, cu sferele politice și guvernamentale și exprimate de diversele tipuri de organizații). Puterea este „produsul“ („a distinctive output or product“) specific al subsistemului „G“ și devine un „factor de producție“ („input“ or „factor of production“) pentru toate celelalte subsisteme, generând solidaritatea, integrarea, consensul.

Un aspect demn de a fi reținut se referă la ceea ce Parsons denumea „nivelurile puterii“ (teză ce se va regăsi, reformulată, la Foucault). Astfel, baza puterii este dată de „determinatorii intrinseci“ („intrinsec persuader“) reprezentați prin forțele efective (statul prin monopolul coerciției fizice, un individ prin superioritatea sa fizică etc.). Mai importantă, în optica sa, ar fi componenta voluntară, simbolică. „Oamenii vor să facă ceea ce puterea are drept capacitate obiectivă de a-i forța să facă, dacă ei cred în legitimarea sa.“[14] La rândul său, puterea (capacitatea de a realiza scopul) este produsul generat de inputurile adaptării, integrării și ale legitimării culturale.

---

[12] Parsons Talcott, *The Structural of Social Action*, Free Press, New York, 1937, p. 768 (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 30).

[13] Parsons Talcott, *op. cit.*, p. 92 (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 30).

[14] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 101.

Acum vom înțelege poziția sa față de conflicte. Echilibrul (stabilitatea) depinde de corelarea reciprocă între intrările și ieșirile fiecărui subsistem și a relațiilor între subsisteme în conformitate cu buna funcționare a sistemului general. Conflictul apare, în primul rând, în cadrul fiecărui subsistem, în măsura în care nu asigură produsele normativ necesare celorlaltor subsisteme în calitate de resurse. Conflictul este deci o disfuncționalitate a fiecărui subsistem și a sistemului în ansamblul său (Merton va corecta această teză).

Legată de modul de tratare a conflictului ne apare și problematica devienței. Sistemul necesită realizarea unor roluri (care sunt, în fapt, social impersonale ce exprimă obligații de a urma anumite căi precise de acțiune) care sunt realizate de persoane ce se comportă în raport cu unele așteptări personale în raport cu alte persoane care, la rândul lor, au și ele așteptări față de persoana respectivă („complementaritatea așteptărilor"). Armonia perfectă („instituționalizarea perfectă") apare când rolul cerut de sistemul social se corelează exact cu nevoile și personalitatea celui ce este pus să realizeze acest rol. În acest caz nu va exista conflict. „Aceleași sisteme de standarde valorice sunt instituționalizate în sistemele sociale și internalizate în personalități și aceasta, la rândul său, ghidează pe actori în ceea ce privește orientările față de scopuri și reglementările privind mijloacele."[15]

Devianța este generată de îndepărtarea oamenilor de cerințele echilibrului sistemului, adică „dintre așteptările de rol și dispozițiile de nevoi"[16] ale indivizilor ce sunt puși să realizeze rolurile.

Conducerea va urmări să asigure un consens.

7.2.3. Teoria contingențelor strategice

O teorie cu multe elemente substanțialiste o prezintă sociologul francez Crozier Michel care, alături de Freidberg Erhard, a elaborat „teoria contingențelor strategice" („strategic contingencies theory")[17].

Centrul de „greutate" al teoriei este conceptul de „incertitudine" și, de aici, abilitatea puterii de a proteja actorii organizaționali de aceasta.

---

[15] Parsons Talcott, Shils Edward A., *Values, Motives and Systems of Action*, în volunul *Towards a Général Theory of Action* (Pasons and Shils ed.), Harper and Row, New York, 1951 (a se vedea Alexander Jeffrey, C., *op. cit.*, p. 48).

[16] *Ibidem*, p. 152.

[17] Hatch Mary Jo, *Organizational Theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997, p. 287.

Cunoscută și sub denumirea „teoriei analizei strategice", abordarea prezintă și unele elemente constructiviste și, chiar, deconstructiviste, având totuși baza în teza adaptării organizațiilor la incertitudinile mediului.

Premisele teoriei sunt[18]:

- Actorii sociali dispun totdeauna de o marjă de libertate, urmărindu-și – în organizații – propriile obiective.
- Această libertate nu este absolută, ci se supune unor contingențe și constrângeri. Actorii își reglementează cooperarea construind mijloace de acțiune (principii, reglementări, ierarhizare etc.) care structurează câmpul de acțiune.
- Actorii se folosesc de marja lor de libertate pentru a dobândi puterea în organizație. „Analiza strategică consideră că actorii acționează motivați de dorința de a dobândi putere asupra altor actori. Puterea apare ca element-cheie al dinamicii acțiunii colective și, astfel, al organizațiilor."[19]

Organizația este o construcție socială, dar actorul acționează fără să aibă obiective clare și proiecte neapărat coerente (conform modelului raționalității limitate). Strategiile ce se confruntă nu pot fi înțelese decât prin raportarea la structurarea relațiilor de putere. Actorii definesc puterea ca ținere sub control a incertitudinii. Puterea nu este un atribut, ci o relație dezechilibrată, care implică schimbul și negocierea.

Crozier și Freidberg identifică patru surse principale ale puterii (care corespund unor zone de incertitudine): 1) bazată pe competențe sau specializări funcționale greu de înlocuit; 2) întemeiată pe ținerea sub control a relațiilor cu mediul; 3) ținerea sub control a informației și comunicării interne; 4) folosirea regulilor organizaționale care, prin „negocierile" pe care le prilejuiesc, constituie o sursă de putere.

Autorii elaborează conceptul de „sistem concret de acțiune" generat de acțiunea unor „jocuri" structurate la care participă actorii sociali care construiesc sistemul. „Simplificând, putem spune că sistemul concret de acțiune este «jocul» deopotrivă structurat și în mișcare al relațiilor de putere ce apar în raporturile sociale"[20] (se observă o analogie cu teoria lui Giddens a „dualității structurii"). Așa cum arătase Freidberg, un sistem concret de acțiune „este ceea ce fac sau au făcut din el actorii"[21].

---

[18] Crozier Michel, Freidberg Erhard, *L'Acteur et le Systeme*, vol. *Points-Genil*, Paris, 1977 (a se vedea Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Editura POLIROM, București, 1998, pp. 44-45).

[19] Lafaye Claudette, *op. cit.*, p. 45.

[20] *Ibidem*, p. 47.

[21] Freidberg Erhard, *Le Pouvoir et la Regle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993, p. 225.

O „contingenţă" a fost definită de Mils ca fiind „o cerinţă de activităţi a unei subunităţi care este afectată de activităţile altor subunităţi"[22] şi, astfel, o „contingenţă" este o sursă de incertitudine. O contingenţă devine strategică atunci când posedă potenţialul de a strica echilibrul relaţiilor dintre unităţile (departamentele) puterii în aşa măsură, încât interdependenţele dintre diferitele unităţi sunt schimbate.

Un model al contingenţelor strategice privind puterea este oferită de Steers (figura nr. 8.1).

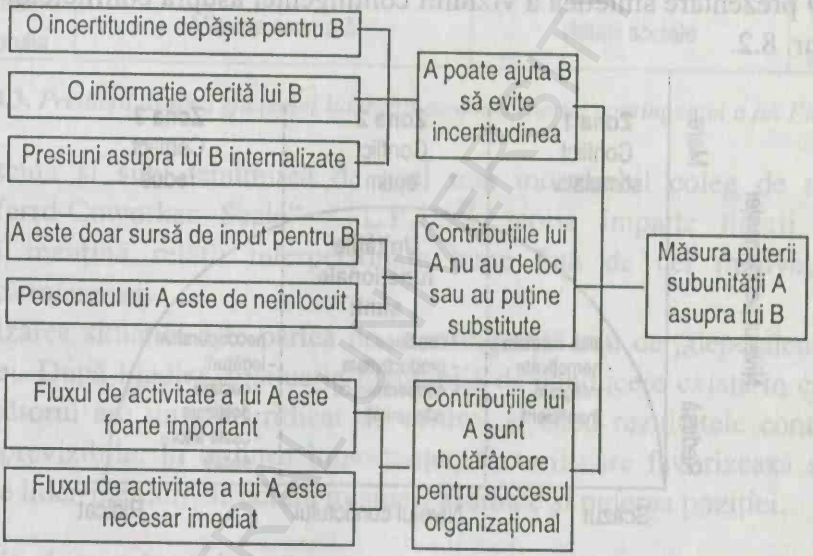


Figura nr. 8.1. *Modelul contingenţelor strategice privind puterea subunităţii*[23]

Această teorie şi-a găsit o serie de critici. Hickson David şi Hinings C.R. au subliniat că, de fapt, nu incertitudinea produce putere, ci abilitatea de a preveni şi stăpâni sursele incertitudinii care ar afecta negativ organizaţia. „Incertitudinea însăşi nu produce putere, evitarea («coping») dă puterea. Dacă organizaţiile acordă diferitelor sale subunităţi zone de activitate care pot varia în raport cu incertitudinea, atunci aceste subunităţi care evită mai efectiv negativitatea incertitudinilor pot avea mai multă putere în organizaţie, din moment ce evitarea

[22] Mils R, *Macro Organizational Behavior* (1980) (a se vedea Steers Richard M., *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 500).
[23] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 501.

de către o unitate reduce impactul incertitudinii asupra altor activități din organizație, avem o funcție de absorbire a șocului."[24]

Teoriile de tipul contingenței au o mare extindere asupra problemei conflictelor și conducerii în organizație. Mediul intern al organizației comportă o abordare conflictuală și, în raport cu aceasta, analiza stilurilor de conducere. Sunt cunoscute abordările clasice opuse în problema conflictelor între sociometrie (creată de sociologul american de origine română Moreno Jacov Lévi – 1889-1974) și teoria „dinamica grupurilor" (formulată de Lewin Kurt – 1890-1947)[25].

O prezentare sintetică a viziunii contingenței asupra conflictelor este dată în figura nr. 8.2.

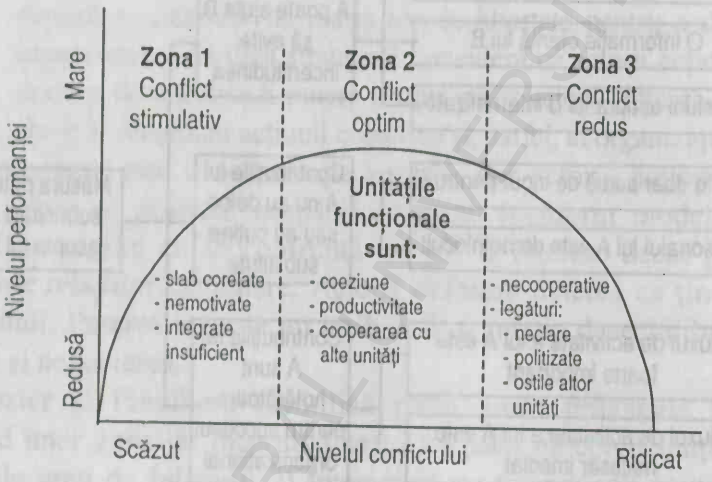


Figura nr. 8.2. *Relația dintre conflict și performanță*[26]

Teoria contingenței recomandă menținerea unui echilibru între competiție și conflict în raport cu situațiile particulare existente. O teorie (de tipul contingenței) privitoare la conducere, putere și relații de muncă o datorăm lui Fiedler (ce este considerat și inițiatorul teoriei contingenței despre conducere)[27]. Teza de bază constă în aceea că asocierea dintre orientarea liderului și eficiența grupului este dependentă de măsura în care situația însăși este favorabilă (sau nu) exercitării influenței. Cu alte cuvinte, unele situații sunt mai favorabile pentru o anumită conducere sau alta (figura nr. 8.3).

[24] Hickson David, Hinings C. (și alții), *A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power*, 1971 (a se vedea Steers Richard M., *op. cit.*, p. 502).
[25] A se vedea Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Hyperion, București, 1996, pp. 220-229.
[26] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 305.
[27] A se vedea Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, p. 301.

Grad de favorizare Relaţii lider-membri	Înalt ◄				Scăzut ►			
	Bună				Proastă			
Structura misiunii asumate	Structurată		Nestructurată		Structurată		Nestructurată	
Puterea poziţiei	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă
	1	2	3	4	5	6	7	8
Cea mai eficientă orientare a liderului	Misiune asumată				Relaţii sociale			Misiune asumată

Figura nr. 8.3. *Predicţii asupra eficienţei liderului conform teoriei contingenţei a lui Fiedler*[28]

Cunoscută şi sub denumirea de „cel mai indezirabil coleg de muncă" („Least-Preferrd-Coworker Scale" – L.P.C.)[29], teoria împarte liderii în cei motivaţi să menţină relaţii interpersonale bune faţă de cei motivaţi să-şi îndeplinească misiunea.

Favorizarea situaţiei este partea de „contingenţă" sau de „dependenţă" din cadrul teoriei. După Fiedler, o situaţie favorabilă de conducere există în cazul în care conducătorul are un grad ridicat de control şi când rezultatele controlului sunt foarte previzibile. În ordinea importanţei, factorii care favorizează situaţia sunt: relaţiile lider-membri, structura misiunii asumate şi puterea poziţiei.

8.2.4. Teoria dependenţei de resurse

Teoria dependenţei de resurse încearcă o explicaţie a modului în care se realizează raportul organizaţiei cu mediul prin medierea proceselor politice.

Aşa cum arăta teoria contingenţelor strategice, capacitatea de a stăpâni incertitudinea poate fi transformată în puterea internă din cadrul organizaţiei. În măsura în care distribuţia puterii contextualizate prin mediu devine legitimată, dependenţa de mediu (resurse) poate explica structurile formale. Puterea va exprima autoritatea poziţională de a fi folosit în a câştiga un loc privilegiat în ierarhia formală. Puterea se va concentra acum în luarea deciziilor şi trecerea la acţiune (figura nr. 8.4).

Conform teoriei dependenţei de resurse, procesele politice interne se desfăşoară, oarecum, independent de evenimentele din mediu deoarece oamenii şi

[28] *Ibidem*, p.303.
[29] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Victor, Bucureşti, 2002, pp. 110-112.

unitățile din organizație folosesc incertitudinea. Astfel „organizațiile sunt cuplate doar liber cu mediul lor, iar (...) puterea este o variabilă importantă care intervine între mediul și organizație."[30]

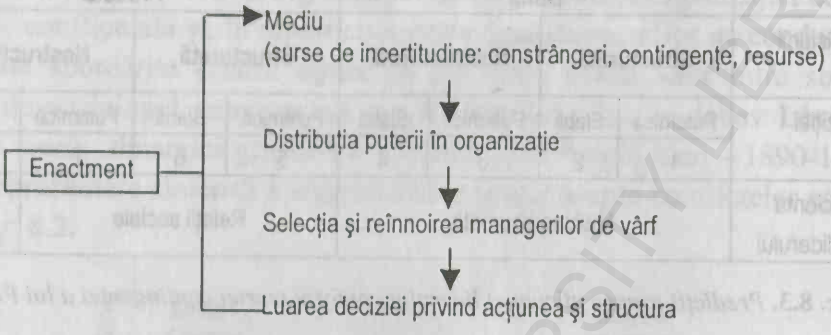


Figura nr. 8.4. *Implicațiile teoriei dependenței de resurse asupra distribuției puterii și autorității în organizații*[31]

Teoria are în vedere faptul că distribuția puterii apare ca o distribuție a oportunităților de a opera cu incertitudinea, realizată diferit de către diverșii actori din organizație. Structura de autoritate este folosită pentru a lua decizii care influențează acțiunea organizației și, prin feedback, mediul, controlul social al cărui scop este de a readuce actorul deviant (individ, grup, instituție) la nivelul obligațiilor sale, a restabili, astfel, echilibrul sistemului.

Vom găsi aceste idei la majoritatea teoriilor organizaționale elaborate din perspectiva substanțialistă.

8.3. Teorii constructiviste

Teoriile contructiviste se remarcă prin relativizarea conceptelor de putere și conflict prin aceea că organizațiile, în general, fiind creații umane, noi putem inița noi modele de a concepe puterea, conflictele și conducerea (bineînțeles nu în mod arbitrar).

O problemă în acest caz constă în raportul dintre conflict și cooperare, între putere și conducere. Conflictul nu se opune absolut cooperării. Se pot concepe organizații construite pe principiul „competiției cu sumă pozitivă" care va înlocui vechiul principiu al „concurenței cu sumă nulă". Aceste teorii se concretizează în

[30] Pfeffer Jeffrey, *The Micropolitics of Organization* (1978), a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 289-290.

[31] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 289 (după Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R.).

practicile actualmente promovate de Uniunea Europeană privind crearea reţelelor de întreprinderi şi, cu deosebire, a reţelelor eterogene de cooperare (dar despre aceste aspecte nu vom insista aici).

8.3.1. Goffman Erving (1922-1982) şi sociologia dramaturgică

Viaţa este o mare scenă în care oamenii au roluri pe care le joacă în faţa spectatorilor. Rolul presupune o poziţie socială ce generează o aşteptare (faţă de cel ce o ocupă) de a realiza un gen de activitate (rolul). „Goffman consideră că viaţa socială e ca şi cum ar fi interpretată viaţa, de actori pe o scenă, sau pe mai multe scene, pentru că modul în care acţionăm depinde de rolurile pe care le interpretăm într-un anumit moment (...). Oamenii sunt sensibili la modul în care sunt văzuţi de alţii şi întrebuinţează multe forme de management al impresiei pentru a-i obliga pe ceilalţi să le răspundă în manierele dorite."[32]

Viaţa se desfăşoară pe două planuri (în două regiuni): „regiunile din faţă" şi „regimurile din spate". Primele se referă la viaţa de pe scena „vizibilă" în care oamenii joacă rolurile formale ca „interpretări scenice". Este vorba de ceea ce fac direct cei ce au puterea şi caută să convingă că o execută în interesul tuturor membrilor organizaţiei. „Regiunile din spate" se află „în spatele scenei" şi permit comportamente mai puţin controlate. „O regiune care este stabilită în mod amănunţit ca fiind una de faţă, pentru spectacolul normal al unei anumite obişnuinţe, deseori funcţionează ca regiune de spate înainte şi după fiecare spectacol, căci în aceste perioade ceea ce este fix poate suferi reparaţii, restauraţii şi rearanjări, iar interpreţii pot avea repetiţii de vestimentare."[33]

Viaţa este o interacţiune între indivizi în relaţiile lor zilnice. „În timpul perioadei în care individul este în imediata prezenţă a altora, puţine evenimente pot apărea care, direct, aprovizionează pe alţii cu informaţii concluzive de care au nevoie."[34] Jocul real urmăreşte o manipulare a celorlalţi, joc în capcana căruia poate cădea chiar actorul însuşi. „Când un actor joacă un rol, el le cere implicit participanţilor săi să ia în serios impresia pe are o produce (...). Ar putea fi util însă dacă am inversa perspectiva şi am examina în ce măsură actorul însuşi crede în impresia de realitate pe care încearcă să o creeze în rândul celor care îl înconjoară. Actorul poate fi prins în propriul său joc."[35]

---

[32] Giddens Anthony, *Sociologie*, Editura BIC ALL, Bucureşti, 2000, p. 92.
[33] Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life* (1969) (a se vedea Giddens Anthony, *op. cit.*, p. 95.
[34] Goffman Erving, *op. cit.*, (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 231).
[35] Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne* (1959) (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 224).

Cel ce are puterea devine „în ochii" celor conduși omul necesar și bine ales, colaboratorii (condușii) intrând în jocul obedienței „libere" al organizației. „În societatea noastră, când un individ colaborează cu o organizație participând la o activitate solicitată în condiții impuse, sub impulsul unor motivații frecvente, cum ar fi căutarea bunăstării pe care o oferă instituția, energia dată de stimulente și valori și teama de sancțiunile prevăzute se transformă în «colaborator» și devine un membru «normal», «programat» sau încorporat (...). Spunem în acest caz că se produce o «adaptare primară» a individului la organizație (...)" alături de aceasta există și „adaptarea secundară" care caracterizează dispoziția obișnuită a individului de a utiliza mijloace interzise sau de a atinge scopuri ilicite (...) ocolind astfel pretențiile organizației."[36] Așa se explică, după el, conflictele din cadrul organizațiilor.

Puterea devine construită și constructibilă prin relațiile interindividuale permanente prin care actorii caută să-și impună imaginile construite despre sine și să aducă pe ceilalți în spațiul social al aceleiași definiții a situației (adică a impresiei produse despre sine și propusă altora).

Puterea are, astfel, la bază controlul producerii imaginilor simbolice despre pozițiile și rolurile sociale. Așadar, „cu privire la obiectivul particular pe care individul îl are în minte și la motivul de a avea acest obiectiv, va fi în conformitate cu interesele sale să controleze modul de conduită al celorlalți, în special, modul responsiv de a-l trata pe el. Controlul este, pe larg, realizat prin influențarea definiției pe care ceilalți o formulează, iar el poate influența această definiție prin autoexprimarea în așa mod încât să le dea o anumită impresie că îi va conduce să acționeze voluntar în concordanță cu planurile sale proprii."[37]

Puterea deci se exercită prin convingerea altora de a o accepta în propriile lor interese. Astfel, se păstrează ordinea. Conceptul de „ordine" este opus (ca definiție) celui a lui Parsons. Ordinea socială, puterea în organizații, autoritatea și disciplina nu se mai bazează pe motive sincere, nu implică solidaritate, nu reflectă valori interșanjabile. Pentru a crea „câștigătorul de consens" se cere „înăbușirea simțămintelor de bază". Ordinea este susținută de fiecare participant ce tăinuiește propriile dorințe în spatele unor afirmații ce susțin valori față de care orice om prezent se simte obligat să le folosească în exprimarea sa[38].

[36] Goffman Erving, *Asiles* (1961) (a se vedea Lallement Michel, *op. cit.*, vol. 2, p. 226).
[37] Giddens Anthony, *op. cit.* (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 232).
[38] Goffman Erving, *op. cit.*, pp. 9-10 (a se vedea Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 232).

Poziția individualistă a lui Goffman se opune celei colectiviste a lui Parsons. Pe parcurs, Goffman își va relativiza poziția, căci va susține (chiar un gen de „antiindividualism")[39] că, în cadrul interacțiunilor „față în față", orice performanță implică „fronturi" ca un fel de „standarde" alcătuite din cadre (setting) – ca ansamble de echipamente formate din semne, expresii standardizate, aparențe (indicații de statusuri sociale) și maniere (prezentări personale). „Frontul" devine, astfel, un produs instituționalizat, „așteptări abstracte devenite stereotipuri".

Ce să reținem din această prezentare? Un fapt esențial: necesitatea unor abordări diverse, alternative, dar complementare. Rămâne în capacitatea noastră de a ști când și cum să folosim o teorie sau alta și cum să le îmbinăm în mod consistent.

Poziția lui Goffman am selectat-o deoarece stă la baza criticilor deconstructiviste ale managementului (ale conducerii în genere). Conducătorul nu este un simplu „realizator de roluri", ci un om cu propria sa viață și discernământ. Aflat în poziție de conducător, el poate transforma funcția sa, dintr-un mijloc de a servi un scop (organizația), într-un scop ce va folosi organizația ca mijloc pentru satisfacerea intereselor sale personale. Puterea, autoritatea, conducerea – accentuează Goffman – nu sunt realități „extrapersonale", ele se realizează doar prin oameni și depind de felul de comportare a oamenilor (nu absolut). Puterea poate fi folosită chiar contra mecanismelor care au creat-o, contra organizației înseși. Așa apare managerialismul (opus managementului). „Termenul managerialism (...) în modul cel mai general, a fost folosit pentru a descrie măsura în care managerii au uzurpat controlul proprietarului corporațiilor (...) un tip de logică sistemică, un set de practici rutinizate și o ideologie"[40], o patologie în viața organizațiilor.

Interacționalismul simbolic dă problemelor puterii, conducerii, conflictelor, autorității substanța lor socială – omul așa cum este el, cu ceea ce are bun sau rău – aducând o altă „fațetă" a organizațiilor ca realități date care sunt formate din indivizi, dar care nu depind de indivizii particulari ce ocupă o poziție sau alta (M. Weber), Toate modelele de conducere, conflict, putere trebuie luate în considerație, dar înțelese și ca potențialități în cadrul acțiunii indivizilor (ca persoane sau grupuri).

[39] Alexander Jeffrey C., *op. cit.*, p. 234.

[40] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 221.

8.3.2. Cunoașterea ca noua sursă a puterii. Organizațiile intensiv-cognitive

A discuta această nouă și vastă problemă depășește, cu mult, cadrul cursului nostru[41]. Terminologiile diferă, dar problematica este, în general, aceeași.

În anul 1990, Clegg[42] a prezentat o nouă și interesantă tipologizare și periodizare a organizațiilor pe trei mari paradigme: tradițional (pre-rațional), modernist (rațional) și post-modernist (postrațional). În cadrul celei de a treia categorii, Clegg menționa și organizațiile intensiv cognitive („knowledge – intensive - organization") și organizațiile bazate pe competențe. Nonaka Ikujiro a folosit ca terminologie sintagma „creația organizațională a cunoașterii"[43]. Se mai folosește termenul „organizații bazate pe cunoaștere" pentru a se departaja patru tipuri de organizații (Blacker Franc, 1996)[44], și anume: 1) organizații bazate pe cunoaștere rutinizată (bazate pe tehnologie și reguli); 2) organizații dependente de expert (spitale, universități); 3) organizații dependente de analiști simbolici (organizații de consultanță); 4) organizații intensiv-comunicaționale (ce ar echivala cu organizațiile de creare a cunoașterii – după Nonaka).

Pentru a înțelege ce este puterea bazată pe cunoaștere și noile tipuri de conflicte în organizațiile intensiv-cognitive, se cuvine a vedea ce este cunoașterea. Cunoașterea nu se reduce la știință, referindu-se și la religie, filosofie, tehnologie, morală, artă, bun-simț etc.

Cunoașterea este tacită sau explicită.

Cunoașterea tacită se referă la ceea ce există „în capul oamenilor" sub formă de cunoștințe, credințe, opinii, abilități, competențe, experiențe, valori, norme împărtășite, motivații și capabilități de învățare, trăiri subiective, emoții, toate ca suport al „bunurilor intangibile".

Cunoașterea tacită nu poate fi despărțită de purtătorii ei, transferul său necesitând transferul persoanei. Prin aceasta, cunoașterea tacită este baza puterii persoanelor, o putere ce se exprimă prin interacțiunea dintre indivizi și măsura în care această cunoaștere este exteriorizată doar prin voința purtătorilor săi și receptată prin cunoașterea tacită a altora.

---

[41] Glodeanu Ion, Hoffman Oscar, *Noi actori sociali în promovarea tehnologiilor informatice și de cunoaștere spre SI-SC* și Dragomirescu Horațiu, *Organizațiile bazate pe cunoaștere*, în vol. *Societatea Informațională – Societatea cunoașterii*, Editura Expert, București, 2001.

[42] Clegg S.R., *Modern Organization. Organizations Studies in the Postmodern World*, SAGE, London, 1990 (a se vedea Haav Kaarel, *Models of Management*, în volunul *Theoretical Approaches towards Democracy in Organizations*, Copenhaga, 1996.

[43] *Ibidem*, p. 150.

[44] *Ibidem*, p. 149.

Cunoaşterea explicită este cea „obiectivizată", exteriorizată şi capabilă a exista independent de cei ce au produs-o (aşa-zisa „lume a treia" a lui Kark Popper)[45]. Ea se referă la cunoaşterea comunicată prin scris, vorbire, semne, produse ce încorporează cunoaştere (cărţi, dischete, opere de artă, valori şi norme oficializate – în sensul lui Durkheim – softuri, compact-discuri etc.). În măsura în care o organizaţie controlează accesul la cunoaşterea explicită (dreptul de proprietate intelectuală asupra creaţiilor de cunoaştere explicită proprii sau posedarea de mijloace ce facilitează sau blochează accesul la cunoaşterea explicită difuzată) ea îşi manifestă puterea faţă de altele (împreună cu puterea sa rezultată din personalul său angajat ce deţine cunoaştere tacită valoroasă).

Puterea devine acum o realitate socială de nelocalizat şi, chiar, de neidentificat direct. Faptul că o persoană este salariata unei organizaţii nu permite conducătorului să-i folosească real cunoaşterea sa (tacită) deoarece nu are acces direct la ea şi deci nu ştie dacă există şi în ce domenii există.

Puterea conducerii nu poate anula puterea deţinătorului de cunoaştere, ci, doar, să intre în relaţie cu indivizii şi să negocieze exteriorizarea cunoaşterii tacite sau folosirea sa.

Nonaca a propus următorul model de relaţionare (figura nr. 8.5).

		Spre	
		cunoaştere tacită	cunoaştere explicită
Dinspre	cunoaştere tacită	Socializare 1	Externalizare 2
	cunoaştere explicită	Internalizare 3	Combinare 4

Figura nr. 8.5. *Raportul dintre cunoaşterea explicită şi cea implicită*[46]

[45] Popper Karl R., *Cunoaşterea şi problema raportului corp-minte*, Editura Trei, Bucureşti, 1997, p .16 (şi altele).

[46] Nonaka Ijikiro, *Dinamic Theory of Organizational Knowledge Creation* (1994), în volunul *Knowledge and Lerning – Towards a Learning Europe*, Joint Research Center, European Commission, Seville, 1999, p. 20.

Cazul 1 are în vedere procesul intim de socializare prin care individul – în relație directă cu alți oameni – reușește să-și însușească elemente comunicate de aceștia. Este un transfer de putere de un tip special: cel ce transmite cunoașterea sa (tacită) nu-și pierde puterea (rămânând posesorul cunoașterii), dar o diminuează relativ prin difuzarea sa și la alții.

Cazul 2 exprimă procesele de externalizare prin care oamenii comunică în mediul social cunoașterea lor. În interiorul organizațiilor, puterea oficială va putea să se consolideze prin aceea că devine posesoarea nemijlocită de cunoaștere nouă.

Cazul 3 se referă la procesele de învățare de către indivizi prin însușirea de cunoaștere socialmente liber disponibilă. Organizațiile au interesul să dezvolte pregătirea membrilor săi, dar, totodată, le va înzestra cu o putere pe care nu o va putea controla.

Cazul 4 se aplică în cazul celor ce exteriorizează cunoașterea folosindu-se de documentarea disponibilă public.

Să mai vedem o situație legată de nivelurile prin care circulă cunoașterea în organizații (tabelul nr. 8.1).

Capitalul intelectual devine un concept nou deosebit de important pentru aceste organizații a căror putere se află în cunoaștere, iar comportamentele membrilor au un substrat intelectual.

Tabelul nr. 8.1. *Categorii ale resurselor cognitive pe trei niveluri de referință*[47]

		Resurse cognitive		
		Acumulate Stoc intelectual	**Procese interne la nivel organizațional**	**Mediul exterior Interacțiuni**
Nivel individual	Indivizi	Competențe instrumentale (limbaje științifice, calcul, tehnologie), cunoaștere generală (economie, civism, literatură)	Competențe personale (autoîncredere, creativitate, argumentație critică, analiză, capital psihologic, inteligență)	Competențe sociale (lucru în echipă, solidaritate, exprimare)
Nivel colectiv	Organizații	Capital uman (abilități, experiență, valori)	Inovare (patente, concepte) și capital de proces (organizare informală, sisteme, rețele interne, cultură)	Capital comercial (nume de mărci, reputație, abilități de marketing), abilități de a lucra în rețea
	Comunități sisteme	Infrastructura cunoașterii, know-how tehnic și profesionalism, abilități antreprenoriale și industriale	Capital instituțional sistem eficient și guvernanță administrativă în relații publice, capital social, încredere, norme, rețele (diversitate culturală)	Abilitatea de a obține beneficii din deschiderea sistemelor, comerț extern, instituții direct internaționale, intrări în circulația capitalului uman

[47] *Knowledge and Learning – Towards a Learning Europe*, Joint Research Center, European Commission, Seville, 1999, p. 18.

Capitalul intelectual al firmei reprezintă „cunoașterea sa, experiența, expertiza și bunurile soft asociate, mai curând decât hardul fizic și capitalul financiar"[48].

În acest sens, problemele organizațiilor bazate pe cunoaștere, a organizațiilor intensiv cognitive (și a organizațiilor în genere) constă în a putea folosi acest capital intelectual, cu alte cuvinte „firma trebuie să inițieze o agendă în vederea transformării unei organizații care doar deține indivizi cu abilitate cognitivă într-o organizație bazată pe cunoaștere care administrează creația și distribuie cunoașterea în cadrul funcțiilor și în relațiile dintre funcțiile interne ale afacerii și care orchestrează fluxul de know-how spre și de la firmele exterioare."[49]

Ce este o întreprindere intensiv-cognitivă? „În aceste întreprinderi intensiv-cognitive bunurile intelectuale exprimate în sisteme, bănci de date, produse, oameni și procese sunt mai importante decât bunurile fixe și capitalul financiar."[50]

Față de fazele trecute, când puterea (organizațiilor și, chiar, a țărilor) depindea de forța armată, resurse materiale, capital financiar, noua putere se află în cunoaștere.

Societatea cunoașterii va implica un nou sistem instituțional ce are ca ax de reorganizare instituțiile cunoașterii, iar întreprinderile se vor restructura pe baza priorității capitalului cognitiv (intelectual).

În primul rând, capitalul cognitiv are un puternic caracter simbolic, interpretativ și, așa cum am văzut, exprimat, prioritar, prin individ. A realiza puterea bazată pe cunoaștere presupune a asigura relații fluide interpersonale și între conducere și membrii săi pentru a identifica puterea bazată pe un anumit stoc de cunoaștere. Identificarea puterii bazate pe capital financiar sau resurse materiale este, relativ, ușoară și simplă. Identificarea puterii bazate pe cunoaștere este complexă, căci nu mai este evidentă. Puterea se realizează prin negocierea dintre membrii organizației și conducere, în primul rând privind valorizarea cunoașterii: 1) identificarea tipului și nivelurilor de cunoaștere; 2) evaluarea lor (ca importante sau nu pentru organizație); 3) selectarea cunoașterii capabilă a deveni bun intangibil al organizației (nu orice cunoaștere individuală poate fi folosită de organizație); 4) ierarhizarea cunoașterii selectate pe criterii de prioritate; 5) găsirea formelor practice de folosire a cunoașterii selectate.

[48] Klein David A., *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998, p. 1.
[49] *Ibidem*, p. 2.
[50] Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, *Strategic* Management, Oxford University Press, New York, 2000, p. 44.

Puterea se negociază prin relațiile de interacțiune pentru a se trece de la cunoașterea individului spre stocul de cunoaștere la dispoziția organizațiilor.

În al doilea rând, datorită faptului că, așa cum am văzut, cunoașterea tacită (aflată în „capul" oamenilor) nu poate fi transferată în cunoaștere explicită în posesia organizației decât în mică măsură, puterea rămâne difuzată, distribuită între membrii organizației.

În al treilea rând, conflictele apar ca urmare a interpretărilor simbolice diferite ale cunoașterii (ca presiune a salariaților de a li se recunoaște cunoașterea pe care o posedă și ca încercare a conducerii de a trece cunoașterea tacită a salariaților în cunoaștere explicită la dispoziția organizației).

Democratizarea organizațiilor intensiv-cognitive devine o cerință presantă preluată de teoriile și practicile actuale.

8.4. Deconstructivismul

8.4.1. Foucault și problema puterii

Opusă viziunii lui Parsons se află poziția lui Foucault Michel. Pentru el, puterea este o relație și nu un fapt, ea nu poate fi localizată de partea unui grup sau instituție, nu se pierde, nu se câștigă, ci se exercită în această relație. În construcția modernă a sociologiei organizaționale, această manieră de analiză și interpretare se dovedește foarte utilă. Puterea se manifestă în relația socială generală, căci toate relațiile sociale (cele din cadrul familiei, școlii, spitalelor, întreprinderilor etc.) au la bază relația de putere. Astfel, puterea se poate analiza ca „putere suverană" (puterea formală ce o are un conducător: rege, suveran, părinte, manager etc.) și „puterea disciplinatorie" ca putere difuză, mascată, prezentă în orice relație de putere.

„Iar prin dominație nu înțeleg faptul masiv al «unei» dominații globale a unuia asupra celorlalți, sau a unui grup asupra altuia, ci nenumăratele forme de dominație ce se pot exercita în interiorul societății: așadar, nu regele în poziția sa centrală, ci supușii în relațiile lor reciproce; nu suveranitatea în edificiul ei unic, ci nenumăratele aserviri care au loc și care funcționează în interiorul corpului social."[51]

În acest sens, Foucault dă următoarele „precauțiuni de metodă":

1. Să nu analizăm puterea în nucleul său, ci în extremitățile ei locale, unde prinde cap; puterea este un proces ce operează constant în jocul intercorelat al actorilor aflați în relații asimetrice.

[51] Foucault Michel, *Trebuie să apărăm societatea*, Editura Univers, București, 2000, p.43.

2. Să nu analizăm puterea la nivelul intenţiei, al deciziei, din interior („cine deţine puterea?"), ci la cel al practicilor reale şi efective, la nivelul exterior, în relaţia cu ţinta sa, câmpul său de aplicare (contrar lui Hobbes şi a juriştilor ce studiază cum se formează o voinţă unică – suveranitatea).
3. Puterea nu este un fenomen masiv şi omogen (individ, grup, clase asupra altora) nu se împarte, ci ceva ce circulă, funcţionează doar în lanţ, nu este localizată, ci funcţionează. „Puterea funcţionează. Puterea se exercită în reţea şi prin această reţea, indivizii nu doar circulă, ci sunt tot timpul în poziţia de a îndura şi de a exercita această putere. Şi nu sunt nici o clipă ţinta inerentă şi consimţătoare a puterii, ci, tot timpul, releele acesteia. Altfel spus, puterea tranzitează prin indivizi, nu se aplică asupra lor."[52] Cu alte cuvinte, individul nu este „vizavi-ul" puterii, ci un efect al puterii, puterea „tranzitează individul pe care tot ea l-a constituit"[53].
4. Nu înseamnă că „toţi avem puterea", ci ea este împărţită bine. Nu trebuie să pornim de la centru şi să vedem până unde se prelungeşte în jos, până unde se reproduce până la elementele cele mai autonome ale societăţii, ci să facem o analiză ascendentă a puterii plecând „de la mecanismele infinitezimale, care au propria lor istorie (...), propria lor soliditate şi, oarecum, propria lor «tehnologie»."[54]
5. „... puterea, atunci când se exercită în mecanismele ei cele mai fine, nu poate s-o facă fără formarea, organizarea şi punerea în circulaţie a unei cunoaşteri sau, mai degrabă, a unor aparate de cunoaştere care nu sunt nişte simple edificii ideologice."[55]

Fragmentizarea disciplinelor, a cunoaşterii, face parte din aceste mecanisme. Faţă de teoriile „clasice" ale suveranităţii, secolele XVII-XVIII au produs un fenomen important: inventarea unei noi mecanici a puterii ce se opune teoriei suveranităţii (a se vedea J.J. Rousseau: 1712-1778). Este vorba de o putere suverană, e o putere „disciplinatorie" care este o „putere indescriptibilă şi nejustificabilă în termenii teoriei suveranităţii, radical eterogenă acesteia."[56] Metodologic, implicaţiile acestei teorii sunt deosebite:

[52] *Ibidem*, p . 45.
[53] *Ibidem*, pp. 45-46.
[54] *Ibidem*, p. 46.
[55] *Ibidem*, p. 48.
[56] *Ibidem*, p. 52.

1) „În loc să plec de la subiect (sau chiar de la subiecți) și de la elementele prealabile relației și posibile de localizat, problema care se pune este de a pleca de la relația însăși de putere, de la relația de dominație în ce are ea factual, efectiv și de a vedea cum anume tocmai această relație este cea care determină elementele asupra cărora se aplică. A nu-i întreba, deci, pe subiecți cum, de ce și în numele căror drepturi pot accepta să se lase aserviți, ci a arăta felul în care relațiile efective de aservire sunt cele care fabrică subiecți supuși."[57]

2) „Ar fi, în al doilea rând, vorba de a evidenția raporturile de dominație și a le lăsa să se afirme în multiplicarea lor, în diferența lor, în specificitatea și reversibilitatea lor: a nu căuta, prin urmare, un soi de suveranitate-sursă a puterilor, ci, din contră, a arăta felul în care diferiții operatori de dominație se sprijină unii pe alții, trimit unii la alții, în unele cazuri se întăresc reciproc și converg, iar în altele se neagă și tind să se anuleze."[58] Acești „operatori de dominație" pot fi diverși: managerii, chiar unii specialiști (și din științele socioumane), părinți, profesori, maiștri (față de ucenici).

3) „În sfârșit, în al treilea rând, a evidenția mai curând raporturile de dominație decât sursa de suveranitate înseamnă următorul lucru: a nu încerca să le urmărim în ceea ce constituie legitimitatea lor fundamentală, ci a încerca, dimpotrivă, să căutăm instrumentele tehnice ce permit garantarea lor. Pentru a rezuma (...): în locul întreitului prealabil al legii, unității și subiectului – care face din suveranitate sursa puterii și temelia instituțiilor – cred că trebuie să adoptăm triplul punct de vedere al tehnicilor, al eterogenității tehnicilor și al efectelor lor în aservire, care fac din procedeele de dominație trauma efectivă a relațiilor de putere și al marilor aparate de putere. Fabricarea subiecților mai curând decât geneza suveranului: aceasta este tema generală."[59]

Nu avem, aici, posibilitatea de a discuta pe larg semnificațiile și implicațiile acestui mod de a privi puterea. Sociologia organizațiilor și toate disciplinele care au ca obiect (sau tangență) domeniul organizațiilor sunt puse în situația de a-și reconsidera conceptele sale de bază.

Conflictele rezultă și funcționează în cadrul mecanismelor de putere, sunt, tocmai, o bază a puterii și a generării operatorilor de dominație. Managementul nu mai poate fi privit ca „o conducere" menită să asigure buna funcționalitate a organizațiilor, ci un important operator al dominației. „Managementul poate fi privit ca o funcție de coordonare legitimă prin care conflictul dintre aceste

[57] *Ibidem*, p. 58.
[58] *Ibidem*, p. 58.
[59] *Ibidem*, p. 59.

interese diferite* poate fi adus la vedere şi să fie formulate răspunsuri inovative."[60] Managementul urmăreşte consensul şi, prin aceasta, consolidează puterea. „Individul nu înţelege nici natura, nici desfăşurarea puterii. Majoritatea puterii corporaţiei este invizibil exercitată prin deciziile «dibere» a celor influenţaţi (...). În acest fel, consensul este, totdeauna, partea ascunsă a puterii. În organizaţiile corporatiste, în ciuda tuturor discuţiilor privind formele puterii, managerii doar conduc prin consensul voluntar al celor conduşi."[61]

„Experţii" pot fi şi ei „operatori de dominare" în măsura în care contribuie la crearea unor noi forme de supraveghere prin „autosupraveghere" şi „împuternicire" – care pot fi considerate şi mijloace de dominare cu „asentimentul" salariaţiilor.

Analiza lui Foucault urmăreşte dezvăluirea unei realităţi ascunse, şi anume, puterea „din spatele" libertăţii, supravegherea ce „exprimă" organizarea „raţională", depăşind viziunea lui Weber asupra birocraţiei. „Foucault punea mare accent pe măsura în care vizibilitatea sau lipsa ei, în decorul arhitectural al organizaţiilor moderne, influenţează sau determină elementele de autoritate. Vizibilitatea face ca subordonaţii să fie supuşi cu uşurinţă la ceea ce Foucault numea supravegherea, adică supervizarea activităţilor. În organizaţiile din interiorul organizaţiilor moderne, toată lumea, chiar şi cei aflaţi în poziţii relativ înalte de autoritate, este supusă supravegherii; cu cât o persoană este situată mai jos, cu atât este observat mai îndeaproape comportamentul ei."[62]

Ca şi „organizaţiile totale" (Goffman), orice organizaţie – susţine Foucault – caută a instaura controlul asupra timpului şi spaţiului. Critica (deconstructivistă) se întregeşte printr-o abordare de reconstrucţie democrată a organizaţiilor.

Să concluzionăm:

Când tratăm acest subiect, lucrurile par clare şi evidente. În orice organizaţie „trebuie" să existe cineva (persoană sau grup) care să conducă şi deci care „are" puterea. Puterea se deţine de cineva prin poziţia sa în ierarhia organizaţiei şi urmăreşte să aplaneze conflictele (să le menţină în limite funcţionale). Aceasta este „evidenţa" pe care teoriile substanţialiste o prezintă. Ea nu e greşită, ci doar parţial adevărată, dar dacă este absolutizată devine însă eronată.

---

[60] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, The State University of New York Press, New York, 1992, p. 5 (* – diferitele grupe de interes în afară de proprietar).
[61] *Ibidem*, p. 49.
[62] Giddens Anthony, *Sociologie*, Editura BIC ALL, Bucureşti, 2000, p. 318.

Constructivismul privește „cealaltă față" a problemei (și ea corectă, dar parțială). Ca orice realitate socială, organizațiile sunt create de oameni. Pentru a înțelege organizațiile, se cuvine, de aceea, să vedem cum sunt ele create de oameni. Acum apare o altă „față" a puterii și conducerii: puterea este un „joc" interuman în care oamenii își construiesc comportamente pentru a îndeplini roluri și a-și asigura autoritatea „convingându-i" pe oameni că trebuie să li se dea ascultare. Puterea nu se exercită de cel ce are puterea ca atare, ci „pe o scenă" în care cel ce are puterea își joacă rolul (Goffman) și va manipula pe cei conduși pentru a fi aprobați în calitatea lor de conducători. Sau, puterea se negociază între deținătorii „parțiali" de putere în cazul organizațiilor bazate pe cunoaștere, a organizațiilor intensiv-cognitive. Puterea se „dispersează", căci în cadrul unei organizații există niveluri diferite ale conducerii, ale exercitării puterii (de la conducerea organizației, secțiilor, grupurilor), cât și tipuri ale puterii (formale sau informale). Se creează o „rețea" a puterii, prin care în „nodurile" sale se petrec procese diferite, cu persoane diverse, cu strategii diverse – uneori contradictorii.

Tratarea alternativă și complementară a puterii – conducerii – conflictelor ne poate oferi – pe „fațete" – o imagine corectă, complexă. Esențialul constă în a ne însuși o modalitate de gândire adecvată.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

Capitolul 9

Aspirații – motivații – satisfacții – performanțe

9.1. Cu privire la concepte

Spunem o banalitate atunci când afirmăm că orice organizație își are realitatea sa prin acțiunea oamenilor, dar, adesea, cunoașterea pornește, tocmai, de la asemenea banalități (cunoștințe de mult promovate și acceptate) pentru a problematiza o evidență și a concepe noi întrebări mai profunde. Așadar, ce decurge din faptul că organizațiile există în și prin activitatea umană?

Sociologia, ca și alte discipline, și-a pus această întrebare și a construit, în raport cu ea, o serie de concepte, a mers mai departe și a formulat noi și mai profunde întrebări. Așa cum spunea Karl Popper, pentru știință, un răspuns este cu atât mai valoros, cu cât deschide noi câmpuri de cercetare, cu cât permite a formula noi întrebări. Noi întrebări s-au pus în fața cercetării sociologice (și nu numai): ce-i determină pe oameni să acționeze într-o direcție sau alta, într-un fel sau altul? Diferă sau nu aceste (să le numim provizoriu) „cauze" de la un om la altul, de la o cultură la alta? Cum putem cunoaște aceste „determinante" ale acțiunii umane?

În evoluția sa, sociologia a „inventat" numeroase concepte care căutau să dea înțeles acestor elemente explicative. Așa au apărut concepte, cum ar fi: aspirația, motivația, satisfacția, atribuirea, scopul, obiectivul, mijlocul, valorile, normele, socializarea etc. Ceea ce este interesant constă în aceea că, odată apărute, aceste concepte au devenit, ele însele, obiect de cercetare, au fost luate ca „exprimând realități" și s-au constituit o serie de teorii asupra lor.

Să nu uităm însă (iarăși un fapt banal) că și aceste concepte sunt creații umane și, ca orice creație umană, sunt supuse posibilității erorii sau a interpretării lor eronate. Există, după cum se știe, două tipuri de concepte: cu referențial

(concret) și constructe. Conceptul de „soare" se referă la un astru existent real, având deci un denotat concret. În sociologie nu avem, în genere, de-a face cu asemenea concepte, ci cu „construte", în sensul că le lipsește denotantul concret, fiind atribuiri de sens unor realități ce nu pot fi desemnate direct. În acest fel, conceptele sunt **metafore.** „O metaforă reprezintă o minciună constructivă («constructive falshood»)", adică o invenție («device») lingvistică ce ne permite să înțelegem un fenomen prin intermediul altuia (...). Metaforele joacă un rol crucial permițându-ne să înțelegem lumea. Într-adevăr, întreaga cunoaștere este metaforică. Cuvintele (...) sunt, în mod fundamental, metafore invocate pentru a ne ajuta să conceptualizăm «altceva»."[1]

Folosirea metaforelor în construirea teoriei are o lungă și respectabilă tradiție în științele naturii, ca și în cele sociale. „Metafora îți permite să înțelegi un gen de experiență în termenii altuia, sugerându-ți o identitate între două lucruri pe care, în mod normal, nu le-ai considera ca fiind echivalente (...). Atât timp cât înțelegi un element al metaforei, poți învăța ceva despre celălalt."[2]

Poate că aceste referiri la metafore se potrivesc cel mai direct temei noastre. Dacă vom cerceta dicționare, manuale și lucrări de autor, vom vedea cât de neclare apar definițiile și diferențele mascate, adesea, cu privire la multe dintre conceptele (socotite) de bază ale sociologiei.

Vom trata mai la începutul manualului nostru aceste probleme deoarece: 1) ele ni se par esențiale în înțelegerea problemelor ce vor urma și 2) analiza pe care o vom face ar putea servi și ca un exemplu pentru alte capitole.

Orice metaforă este parțială, dezvăluie doar o parte a sensului, de aceea a absolutiza sensul unei metafore este echivalent cu a denatura conceptul.

Dar mai este o problemă. Sunt aceste concepte expresia unor realități diverse sau nu? Faptul că sociologia (și alte științe) a elaborat o multitudine de concepte referitoare la determinantele acțiunii umane este suficient pentru a accepta aceste concepte ca exprimând ceva real? Vom reda, pe parcursul acestui capitol, că răspunsul nu este așa de simplu și implică probleme diverse (complementare sau nu) de analiză.

Dicționarul Larousse dă definiția aspirațiilor[3], dar nu conține termenii de motivație și satisfacție.

Dicționarul de sociologie, coordonat de Zamfir C. și Vlăsceanu L.[4], conține termenii de aspirație, motivație, satisfacție, necesitate (identificată cu nevoi,

---

[1] Drummond Helga, *Introduction to Organizational Behavior*, Oxford University Press Inc., 2000, New York, pp. 13-14.

[2] Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997, p. 51.

[3] *Larousse. Dicționar de sociologie*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996, p. 25.

[4] *Dicționar de sociologie* (coord., Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr), Editura Babel, București, 1993, p. 52, 375, 522, 387.

trebuințe). Lucrările de teoria organizațiilor vorbesc de motivații, aspirații, nevoi, dar, de regulă, omit conceptul de aspirație.

Va trebui să punem în discuție (și să încercăm a propune un răspuns) această diversitate de concepte.

Ce raport poate exista între ele? De exemplu, ce corelație procesuală există între motivație și satisfacție? Urmărirea satisfacției determină motivația sau tipurile de motivații generează satisfacția (sau și una și alta)?

Ce raport există între satisfacție și performanțe?

Dar întrebările cruciale pot fi formulate în alt spațiu al discursului: există, într-adevăr, motivație (ca particularitate a mecanismelor umane) sau motivația este o rezultantă a unui aspect mai profund (concepțiile).

De multe ori (dacă nu în majoritatea cazurilor), știința formulează problemele sale sub forma unor întrebări de genul „ce este...?" O abordare (deconstructivistă, critică) inversează modul de cercetare, elaborând un alt tip de întrebare de genul „ce nu este...?"

Teoriile substanțialiste (moderniste, managerialiste) se întreabă: „ce motivează pe oameni?", cele interpretative schimbă domeniul de interes și formulează problema „cum apar sensurile împărtășite?", iar cele critice (deconstructiviste) „răstoarnă" tipul de analiză: „Teoriile critice cred că realitatea este «foarte» reală. În conformitate cu teoriile critice, oamenii au, doar, o disponibilitate marginală de a defini și modela existența lor. Teoriile critice privesc știința managementului ca un fals, un mijloc de legitimare a exploatării economice; în câteva cuvinte, teoriile critice sunt, în primul rând, interesate de ceea ce nu este."[5]

Ce înseamnă a cerceta „ceea ce nu este?". Iată câteva răspunsuri (ale autoarei):

- nu există o singură lume, ci multe lumi diferite (în raport cu viziunile noastre);
- nu există un singur nivel „adevărat" de înțelegere, ci mai multe și diferite;
- trebuie cercetat nu numai ceea ce teoriile dezvăluie, ci și ceea ce ele tăinuiesc;
- comportamentul organizației nu există în textele de cărți, ci „în afara" lor (în viața reală a organizațiilor);
- teoriile organizaționale nu reprezintă reflectări (ca în oglindă) a realității, ci creații care devin realitate;
- realitatea (socială) nu există independent de observator, orice cunoaștere fiind mediată de experiența și presupozițiile omului;

[5] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 2.

- conceptul de individ sau de sine nu este, nici el, o realitate în sine, ci „o construcție a forțelor sociale și culturale care ocupă loc în domeniul folosirii limbajului"[6].

Ne putem întreba: în ce măsură folosirea conceptelor de aspirație, motivație, satisfacția este îndreptățită sau, măcar, utilă?

Weber arătase că, de fapt, „conceptele teoretice ale sociologiei sunt tipuri ideale, nu numai din punct de vedere obiectiv, dar și în aplicarea lor la procese subiective."[7] În această calitate, ele sunt doar „ipoteze" asupra realului, prin aceea că doar accidental și foarte rar vor corespunde stărilor empirice la care se referă, stări care sunt „impuse", eterogene.

Pe parcursul tratării vom putea vedea în ce măsură aceste concepte ne sunt utile în dezvăluirea înțelesului unor procese ce țin de activitatea umană.

Dar nu orice abordare sociologică va lua în considerație acest grup de concepte. Emil Durkheim considera, după cum se știe, că sociologia tratează doar fenomenele vieții comune, colective, iar „faptul social este deosebit de ecourile sale individuale."[8] Durkheim indică faptul evident că „lucrurile sociale nu se înfăptuiesc decât prin oameni"[9], dar problematica individului, procesele sale de conștiință nu privesc sociologia. „Când, deci, sociologul caută să cerceteze o ordine oarecare de fapte sociale, el trebuie să se silească a le privi printr-o parte unde ele se prezintă despărțite de manifestările lor individuale."[10] Și ajungea să formuleze următoarea regulă: „Cauza determinantă a unui fapt social trebuie să fie căutată printre faptele sociale antecedente, iar nu printre stările conștiinței individuale."[11] Scopurile indivizilor nu țin de preocupările sociologiei. „Funcția unui fapt social nu poate fi decât socială, adică ea constă în producerea de efecte folositoare din punct de vedere social."[12]

Max Weber acordă o atenție deosebită motivației. Elaborând o sociologie bazată pe individ, pe acțiunea socială, Weber va găsi un loc important pentru viața subiectivă, conștientă (și irațională) a oamenilor. „Vom vorbi de «acțiune» în măsura în care individul ce acționează atașează un înțeles subiectiv («subjective meaning») comportamentului său – fie el evident sau mascat, omis sau consimțit."[13]

---

[6] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 48.
[7] Weber Max, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London, 1978, p. 21.
[8] Durkheim Emil, *Regulile metodei sociologice*, Biblioteca socială, București, 1924, p. 52.
[9] *Ibidem*, p. 59.
[10] *Ibidem*, p. 80.
[11] *Ibidem*, p. 129.
[12] *Ibidem*, p. 130.
[13] Weber Max, *op. cit.*, p. 4.

Definiţia dată de Weber motivului este de reţinut: „Un motiv este un complex al înţelesului subiectiv care pare actorului însuşi sau unui observator o justificare adecvată («adeqvate ground») pentru conduita respectivă."[14]

Interpretarea corectă a motivelor şi a acţiunii generează o interpretare cauzală corectă. A înţelege motivele prin verificarea directă a interpretării subiective reprezintă mari greutăţi, ceea ce impune o sociologie comparativă (şi aceasta mai dificilă). „Adesea, din păcate, este disponibilă doar o anumită procedură a «experimentului imaginar» care constă în a gândi în continuare unele elemente ale lanţului motivaţional şi a elabora cursul acţiunii care, probabil, ar rezulta, ajungând, astfel, la o judecată cauzală."[15]

Şi Parsons vorbea de motivaţie, dar – din perspectiva viziunii sale colectiviste – considera motivaţia ca subordonată fiind cerinţei respectării valorilor în comun împărtăşite.

Parsons considera trei sisteme diferite ca exprimând – analitic – sistemul general al societăţii: personalitatea, societatea şi cultura. Personalitatea se referă la dispoziţiile de nevoi ale individului. Aceste dispoziţii sunt o combinaţia de nevoi organice şi emoţionale, şi devin organizate într-o identitate individuală prin procesul de socializare, prin experienţa în evoluţie a individului cu societatea[16]. Ceea ce ghidează pe om sunt, prioritar, standardele valorice. „Aceleaşi sisteme de standarde valorice sunt instituţionalizate în sistemele sociale şi internalizate în personalităţi şi aceasta, la rândul său, ghidează actorii în termeni de orientări de scopuri şi reglementări de mijloace."[17]

Necorelarea dintre cerinţele sociale (legate de rolul individului) şi dispoziţiile de nevoi înseamnă devianţă, definită ca exprimând „disjuncţia dintre aşteptările de rol şi dispoziţiile de nevoi."[18]

„Instituţionalizarea individualităţii" face ca motivaţiile personale să depindă de factorii extrapersonali, ducând la minimalizarea rolului motivaţiei.

În elaborarea modelului său („interchange model") Parsons plasează în zona „menţinerii modelelor" („latency") adeziunea la valori („value commitments").

Iată că am prezentat trei poziţii posibile în ceea ce priveşte motivaţia. În abordările structuraliste, funcţionaliste (ce prezintă primatul aspectelor colective), motivaţiile ocupă un rol secundar. Analizele care pun pe prim-plan individul vor sublinia şi rolul motivaţiei ca element necesar a fi luat în consideraţie. Rămâne de văzut dacă această prezenţă centrală a motivaţiei este şi justificată.

---

[14] *Ibidem*, p. 11.
[15] *Ibidem*, p. 10.
[16] Alexander Jeffrey C., *Twenty Lectures Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987, p. 39.
[17] Parsons Talcott, Shils Edward A., *Values, Motives and Systems of Action*, în *Towards a General Theory of Action*, Prsons şi Shils (ed.), Harper and Row, New York, 1951, p. 56.
[18] *Ibidem*, p. 152.

Ca tip de cercetare, teoriile comportamentale au în centrul lor problema motivației[19]. Așa cum vom vedea, unele teorii consideră că „motivația există", că această motivație nu mai trebuie să devină obiect de argumentare, ci doar de descriere și explicare. Dar, motivația are o puternică coloratură emoțională, iracțională, „ascunsă". Teoriile comportamentale suferă, printre altele, de încercarea de a prezenta o viziune rațională totală. „Emoția, prin definiție, este irațională, cercetarea comportamentală caută să raționalizeze iraționalul."[20]

Abordarea comportamentală încearcă să dea o „metodă" de măsurare a comportamentului motivat, un calcul de predicție și o formulă asupra eficacității: motivația este cheia productivității. Dar aceste aspecte nu se probează în realitate.[21]

Abordările manageriale asimilează tipul de analiză comportamentală, aducând în centrul lor figura conducătorului. Motivația devine un instrument la dispoziția liderului cu care poate asigura mobilizarea subordonaților la realizarea scopurilor organizației. Abordările manageriale se suprapun cu cele organizaționale, câștigarea adeziunii față de organizație, subordonând motivația indivizilor scopurilor organizației.

Analizele sistemice pun problema motivației în raport direct cu mediile și fac din conceptul de „feedback" cheia bunei funcționări a organizației și a satisfacerii individului. „Ideea motivației este mai bine înțeleasă în perspectiva sistemelor. Astfel, pentru a înțelege motivația umană este necesar să examinăm forțele interne indivizilor și mediile lor care le asigură feedback și le consolidează intensitatea și direcția."[22] Modelul analizei sistemice este următorul (figura nr. 9.1):

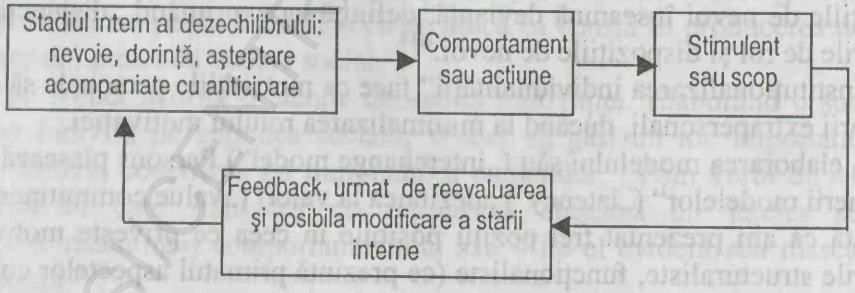


Figura nr. 9.1. *Modelul proceselor motivaționale de bază*[23]

[19] Drummond Helgam *op. cit.*, p. 62.
[20] *Ibidem*, p. 80.
[21] *Ibidem*, p. 80.
[22] Steers Richard M., *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 118.
[23] *Ibidem*, p. 118.

Aceste abordări (substanțialiste) sunt modificate radical în **cercetările de tip interpretativ-simbolice** (constructiviste). Un exemplar al acestor analize este dat de teoria dramaturgică elaborată de Goffman Erving (1922-1982).

Având în vedere interpretarea vieții sociale ca un spectacol (a se vedea capitol privind viziunea despre om în organizație), Goffman consideră substratul real al motivației dorința de control asupra semenilor. „Indiferent de obiectivul particular pe care indivizul îl are sau de motivul care conduce la acest obiectiv, interesul său* va fi să controleze atitudinea celorlalți, în special reacția lor de răspuns la prezența lui (...). Astfel, când un individ se prezintă în fața altora, va fi de obicei motivat să-şi mobilizeze activitatea astfel încât să le transmită impresia pe care este interesat să o transmită."[24]

Motivația nu mai este un răspuns la stimulii exteriori (mediul), ci un rezultat al strategiei adoptată liber de actor.

Performanța sa (ca actor) este adevărata motivație, iar din ansamblul elementelor componente ale sale doar unul este realul motiv urmărit cu asiduitate şi calcul: reputația: „Mobilizându-şi comportamentul pentru a da un spectacol, el* va fi preocupat nu atât de traseul complet al diferitelor rutine pe care le performează, ci doar de aceea din care derivă reputația lui profesională."[25]

Motivele vor fi ascunse, pentru a se prezenta în cadrul „feței"[26] doar unele aspecte ale activității noastre reale, ascunzându-se „lucruri necurate, semiilegale, crude, în general degradante (...) avem tendința de a ascunde publicului nostru toate probele «treburilor murdare», fie că le facem noi înşine în secret, fie că le atribuim unui servitor, pieței impersonale, unui specialist legitim sau unuia ilegal."[27] Actorii (performerii) avansează pe față motive false pentru a crea „impresia" calificării lor pentru rol, încât „descoperim că performerii cultivă adesea ideea că au avut motive ideale pentru câştigarea rolului pe care-l performează, că au calificările ideale pentru acest rol şi că nu au trebuit să sufere nici un fel de jigniri, insulte sau umilințe, sau să facă târguri «strategice» ca să obțină acest rol."[28]

Se creează „o retorică a practicii" în care şi prin care nu mai străbat adevăratele motive. „Spunem că un performer tinde să ascundă sau să performeze într-un mod discret acele activități, fapte şi motive cu imaginea de sine idealizată, ca şi cu cea a produselor sale."[29]

---

[24] Goffman Erving, *Viața cotidiană ca spectacol*, Comunicare.ro, București, 2003, p. 32 (* – al actorului).

[25] *Ibidem*, p. 61 (* – de exemplu, un specialist).

[26] „Fața («front») este, deci, echipamentul expresiv standardizat, angajat intenționat sau nu de individ în timpul performării." (p. 50).

[27] *Ibidem*, pp. 70-71.

[28] *Ibidem*, p. 72.

[29] *Ibidem*, p. 74.

Din această perspectivă, conceptul de motivație (o expresie, doar, a naturii fundamentale a tipului de relații umane, a esenței construite a actorilor și relațiilor lor simbolice) va determina un sens cu totul particular al conceptului de **performanță.**

Teoriile organizaționale plasează centrul de greutate al performanței asupra realizării scopului organizației.

Majoritatea teoriilor merg pe următoarea schemă:

motivație → satisfacție → performanță

dar o serie de studii vin să conteste dependența reală a performanțelor de satisfacție.

Iată câteva definiții date în acest sens:

- „**Satisfacție.** Un criteriu al eficienței („effectiveness") care se referă la abilitatea organizației de a împlini nevoile participanților săi."[30]
- „**Satisfacție.** Stare subiectivă rezultată din împlinirea necesităților, lipsa de tensiune, de anxietate."[31]

Din aceste două definiții am putea înțelege că satisfacția rezultă din împlinirea motivației (legată de nevoi). Așa cum vom vedea, o serie de teorii combină problematica motivației cu cea a satisfacției. Întrebarea care s-ar putea pune este: motivația (împlinirea sa) generează satisfacția (sentimentul motivației împlinite) sau satisfacția (cerința de satisfacție în viață) generează diferitele tipuri de motivații? Tocmai o asemenea întrebare scoate în evidență faptul că aceste concepte sunt constructe umane, ipoteze, tipuri ideale, metafore de analiză a unor procese umane complexe, unitare, care doar metodologic ar putea fi studiate „rând pe rând". La fel în privința **performanței.**

Legăm performanța de gradul de satisfacere a motivației sau performanța generează satisfacție, sau aceste concepte pot fi și separate?

„**Performanța.** Măsura în care un membru al organizației contribuie la realizarea obiectivelor organizației."[32]

Motivația poate fi considerată ca reprezentând unul din factorii performanței (fiind implicați și alți factori precum: aptitudini, abilități, înțelegerea sarcinii, conducere, tehnologie etc.)[33].

Unele analize mai diferențiale menționează imposibilitatea unui răspuns unic și ferm privind raportul dintre motivație-satisfacție-performanțe, menționându-se că însăși concepția despre performanță poate deveni un factor generator de satisfacție[34].

---

[30] Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., *Organizations*, Plano, Texas, 1988, p. 822.

[31] *Dicționar de sociologie*, Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr (ed.), p. 522.

[32] Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, p. 152.

[33] *Ibidem*, p. 152.

[34] Steers Richard M., *op. cit.*, pp. 148-149.

Un model de analiză l-a elaborat Kurt Lewin („force field analysis") ce tratează factorii ce pot stimula sau inhiba productivitatea (figura nr. 9.2). Şi alte studii neagă legătura dintre satisfacţie şi performanţe (fie că performanţa depinde de tehnologie – ca în cazul muncii, la liniile mecanizate de asamblare, fie că cei doi termeni sunt corelaţi de factori diferiţi)[35].

Figura nr. 9.2. *Analiza domeniului de forţă privind presiunile pentru sau contra productivităţii*[36]

Se acceptă ideea că motivaţia şi abilitatea ar genera performanţa „comportamentul oamenilor este determinat de ceea ce-i motivează. Performanţa lor este un produs dintre nivelul abilităţii şi motivaţiei (...). De aceea, dacă managerul caută să perfecţioneze activitatea organizaţiei, atenţia trebuie acordată nivelului de motivaţie a membrilor săi. De asemenea, managerul trebuie să-şi orienteze eforturile (their driving force) spre realizarea deplină a scopurilor şi obiectivelor organizaţiei."[37]

În această perspectivă, se prezintă un alt model al motivaţiei (figura nr. 9.3).

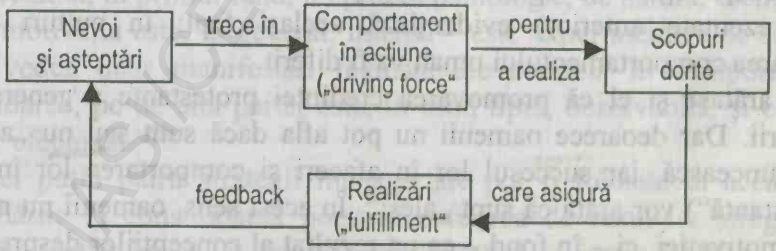


Figura nr. 9.3. *O ilustrare simplificată a modelului motivaţional de bază*[38]

[35] *Ibidem*, p. 149.
[36] Fincham Robin, Rhoder Peter, *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press Inc., New York, 1990, p. 157.
[37] Mullins Laurie J., *Management and Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, London, New York, 1997, p. 480.
[38] *Ibidem*, p. 481.

Am putea încerca să dăm o definiție a satisfacției fără a o lega (procesual) de motivație și performanțe, tocmai pentru a evita un răspuns unilateral referitor la raportul dintre ele. Pe parcursul tratării problemelor, vom înțelege mai bine aceste conexiuni și, poate, vom avea capacitatea de a redefini aceste concepte.

Satisfacția reprezintă starea subiectivă de împlinire a unor cerințe de viață prin valorizarea (evaluarea, selectarea, ierarhizarea) faptelor și evenimentelor petrecute în viața individului.

Ar rezulta câteva consecințe:

- satisfacția este o stare „de moment" ce se modifică permanent în raport cu faptele și evenimentele ce „pătrund" în viața omului;
- satisfacția este cultural determinată: aceleași fapte și evenimente sunt diferit valorizate (generând sau nu satisfacție ori insatisfacție, ori neafectând starea de satisfacție) în raport cu sistemul de valori, credințe, aspirații, tradiții etc. al oamenilor;
- satisfacția influențează comportamentul uman, făcând din acesta o dimensiune socioculturală (alături de alte determinante de același tip).

9.2. Motivațiile

Considerând conceptul de motivație drept un construct al științelor socioumane din spațiul „nostru" de viață (european, american etc.) o întrebare a fost, totuși, omisă: ce loc și rol pot avea motivațiile și satisfacțiile în contextul altor culturi? Cu alte cuvinte: motivația este o caracteristică universală a omului, sau ea exprimă un tip de socializare într-o cultură dată?

Modelul „Z" elaborat de Ouchi (despre care vom vorbi ulterior) marchează evidente diferențe legate de tipul culturii japoneze. De asemenea, lucrările lui Hofstede (prezentate anterior) evidențiază același fapt: în culturi diferite, conceptualizarea comportamentului uman va fi diferit.

Weber arătase și el că promovarea credinței protestante a generat ideea predeterminării. Dar deoarece oamenii nu pot afla dacă sunt sau nu „aleși", ei trebuie să muncească, iar succesul lor în afaceri și comportarea lor în muncă („etica protestantă") vor arăta că sunt „aleși". În acest sens, oamenii nu munceau ca urmare a motivației, ci – în fond – ca un rezultat al concepțiilor despre viață și muncă. „... viguroasele mișcări religioase, a căror importanță pentru dezvoltarea economică a constat, în primul rând, în efectele educației ascetice, și-au etalat efectul economic în toată amplitudinea, de obicei, abia după ce apogeul entuziasmului pur religios fusese depășit, după ce tensiunea căutării împărăției cerului a început să se dizolve treptat într-o sobră virtute profesională, după ce rădăcina religioasă s-a uscat treptat, cedând locul utilitarismului pământesc (...). A apărut o etică profesională specific burgheză. Întreprinzătorul burghez, având

conștiința că se bucură de toată grația lui Dumnezeu și că este vizibil binecuvântat de acesta, putea, dacă nu depășea limitele corectitudinii formale și morala sa era ireproșabilă și dacă modul în care își folosea bogăția nu era condamnabil, să-și urmărească interesele de câștig și era chiar recomandat s-o facă. La aceasta se adaugă faptul că puterea ascezei religioase îi punea la dispoziție muncitori sobri, meticuloși, extraordinari de capabili și atașați muncii pe care o considerau drept scopul vieții lor, voit de Dumnezeu."[39]

9.2.1. Teoriile învățării

Ni se va părea semnificativ faptul că există unele teorii privind comportamentul uman care exclud din analiză problematica motivației. Ne referim, de exemplu, la unele abordări legate de teoriile învățării. „Învățarea poate fi definită, pentru scopul nostru, ca o schimbare permanentă relativă în comportament care apare ca rezultat al experienței."[40]

În domeniul învățării se pot departaja patru etape: abordarea clasică a condiționării (Pavlov), cercetările lui Thorndike, condiționarea operantă, teoria învățării sociale (ce implică și problematica motivării).

Thorndike a elaborat următoarea lege: „dintre diversele răspunsuri date la aceeași situație, acelea care sunt însușite sau direct urmate de satisfacere («reinforcement») (...) vor fi mai probabil să se repete, cele care sunt acompaniate sau direct urmate de insatisfacere (pedeapsă) vor fi puțin probabil să se repete."[41]

Această „lege" (ce tratează problema asemănător cu teoria schimbului elaborată de G. Homans) stă la baza **teoriei consolidării („reinforcement").** „Consolidarea poate fi definită ca fiind orice fapt ce determină cauzal ca un anumit comportament să fie repetat sau inhibat."[42]

Este necesar a diferenția consolidarea de conceptul de motivație. „Motivația (...) reprezintă, în primul rând, un proces psihologic, de natură, esențial, cognitivă. Astfel, motivația este, în general, internă – este experimentată de salariat, iar noi putem vedea doar manifestări regulate ale acesteia în comportamentul real. Consolidarea, pe de altă parte, este, în mod tipic, observabilă, și cel mai adesea exterior efectuală."[43]

Cel puțin patru strategii manageriale pot fi folosite în această direcție a consolidării: 1) consolidarea pozitivă (oferirea de rezultate atrăgătoare pentru comportamentul dorit); 2) consolidarea negativă (evitarea învățării, căutarea de a

[39] Weber Max, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, București, 1993, pp. 176-177.
[40] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 90.
[41] Thorndike E.L., *Animal Intelligence*, Macmillan, New York, 1911, p. 244 (a se vedea Steers Richard M., *op. cit.*, pp. 92-93).
[42] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 96.
[43] *Ibidem*, p. 96.

evita o condiție neplăcută prin urmarea comportamentului dorit: evitarea admonestărilor, a condițiilor deranjante etc.); 3) stingerea (comportamentul nedorit va scădea ca rezultat al lipsei consolidării pozitive); 4) pedeapsa (administrarea de rezultate neplăcute ca urmare a unui comportament nedorit).

Tehnicile de aplicare ale consolidării sunt: modificarea comportamentului și automanagementul comportamental.

Fundamentul modificării comportamentului are următoarele teze:

- indivizii sunt, esențial, pasivi și reactivi (în loc de proactivi). Ei tind să răspundă la stimulii mediului decât să-și asume responsabilități (opus teoriilor cognitive ale motivației ce presupun că oamenii iau decizii conștiente);
- atenția se centrează pe comportament (pe comportamentul observabil și măsurabil) în loc să ia în seamă nivelurile neobservabile ale atitudinilor, nevoilor, scopurilor, motivelor.
- credința că schimbările permanente pot să apară doar ca rezultat al consolidării.

Programul de modificare a comportamentului prevede: 1) stabilirea clară a criteriilor de comportare; 2) realizarea auditului performanței; 3) precizarea scopurilor comportamentale specifice; 4) evaluarea rezultatelor; 5) recompensele și feedback-ul.

Programul pune în practică conceptul de „shaping" (modelare) el fiind „procesul de perfecționare a creșterii performanței pas cu pas."[44]

A doua tehnică de învățare este automanagementul comportamental ce reprezintă „procesul de modificare a comportamentului cuiva prin acțiuni manageriale sistematice, procese cognitive și consecințe situaționale."[45]

Această tehnică se aplică însă teoriei învățării sociale (Bandura Albert) ce implică, esențial, și problematica motivației și, de aceea, va fi tratată ulterior.

Și în problema teoriilor legate de „reinforcement" pot exista discuții. Bazate pe experiențele și principiile propuse de Skinner B.F.[46], programul de modificare a comportamentului organizațional este interpretat de unii cercetători tot în raport cu conceptul de motivație. Se consideră că se creează o complementaritate între motivația propriu-zisă (ca o cauză internă a comportamentului) și reinforcement (ca o cauză externă a comportamentului), omul transformând în motivație necesitatea consolidării recompensei și evitării pedepsei[47]. Criticile îndreptate la adresa teoriei consolidării susțin că, în fapt, nu avem de-a face cu nici o schimbare reală de comportament, ci doar cu faptul că individul este „mituit"

[44] *Ibidem*, p. 105.
[45] *Ibidem*, p. 107.
[46] Skinner B.F., *Beyond Freedom and Dignity*, Alfred A. Knopf, New York, 1971.
[47] Gibson James H., *Organizations*, Business Publications Inc., Plano, Texas, 1988, p. 144.

(corupt) să realizeze ceva. În plus, se arată că se omite faptul esențial; se consideră că modificarea comportamentului ar fi automată, fără a lua în considerație credințele, scopurile, motivele).

Reținem, ca o teză importantă, necesitatea de a privi persoana umană în complexitatea sa, în ceea ce are ea specific. Nu putem omite toată viața intelectuală, afectivă, axiologică a omului.

Procesele motivaționale nu se desfășoară ca în cazul „învățării" animalelor de a răspunde într-un mod dorit stimulilor oferite de organizație. Motivațiile nu pot fi studiate, înțelese, modificate decât în strânsă dependență de determinantele umane (și biologice, dar – preponderent – culturale, psihice, intelectuale etc.).

Tocmai în acest sens se cere a se trece la analiza aspirațiilor.

9.3. Aspirațiile

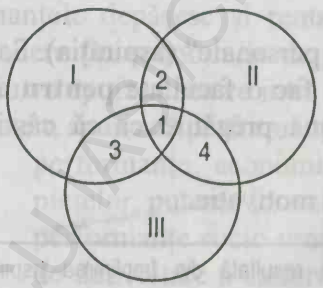
Puțin tratate (confundate, adesea, cu motivațiile) aspirațiile au un rol central în acțiunea umană, exprimând orientarea de valoare a omului.

„**Aspirație**, reprezentare subiectivă a unor stări considerate de persoane, grupuri, colectivități a fi dezirabile."[48]

„**Aspirația.** Proces prin care un individ sau un grup social este atras spre un scop, spre realizarea unor obiective."[49] După părerea noastră, aceste definiții sunt deficitare prin aceea că tratează scopul în afara problematicii valorilor, ceea ce duce la caracterul derizoriu al aspirațiilor.

Aspirațiile se elaborează la nivelul orientărilor de valoare (capitalul privind cultura organizației).

Definiție: Aspirațiile reprezintă valorizările (evaluare, selecție, ierarhizare) obiectivelor fundamentale de viață ale individului, care capătă expresia unor dorințe și valorificări (orientări de acțiune) (figura nr. 9.4).



I – valorizări
II – dorințe
III – valorificări
1 = aspirații – acțiuni
2 = aspirații – vis
3 = valorizări și valorificări nedorite (constrângeri)
4 = dorințe și valorificări care nu sunt și valorizări (scopuri uzuale)

Figura nr. 9.4. *Analiza operațională a aspirațiilor*[50]

[48] *Dicționar de sociologie* (Cătălin Zamfir, Vlăsceanu Lazăr, editori), p. 52.
[49] *Larousse. Dictionar de sociologie*, p. 25.
[50] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Hyperion, București, 1996, p. 140.

Aspirațiile sunt orientări dezirabile ce generează comportamentul uman. Se întâmplă însă ca unele aspirații să nu aibă condiții de a deveni și orientări valorice de acțiune (valorificări), ceea ce conturează „aspirațiile-vis" („aș dori, dar...", „aș fi dorit..."). Lipsa condițiilor de realizare a aspirațiilor (cu trecerea vârstei, unele aspirații nu mai pot fi realizate „aș fi dorit să...", lipsa de resurse personale și sociale împiedică devenirea valorizărilor ca aspirații reale producând, adesea, stările de frustrare etc.). Aspirațiile stau la baza nivelului axiologic al motivațiilor (criteriile principale ale motivațiilor sunt valorile).

Aspirațiile ar răspunde la întrebarea: „ce dorește în viață un om?", iar motivația la altă întrebare (corelată): „de ce dorește acel om?" Deși, empiric, ar putea interveni aceleași criterii (valori), diferențierea dintre aspirații și motivații sunt importante prin aceea că ne oferă înțelegerea mecanismelor de generare a comportamentelor umane. Iată un exemplu:

a) „În viață doresc să am putere" (aspirația). Puterea se obține și prin prestigiul social ridicat (mijlocul). „Vreau să urmez o facultate **pentru** a avea prestigiu social ridicat" (motivația). „Sunt mulțumit și cu absolvirea facultății cu note mici" (nivelul performanței).

b) „În viață doresc să am un prestigiu social ridicat" (aspirația). Prestigiul se obține și prin posturi însemnate (mijlocul). „Vreau să fac o facultate **pentru** a putea ocupa posturi importante" (motivația). „Trebuie să termin o facultate cu note cât mai bune și o pregătire cât mai serioasă" (nivelul performanței urmărite).

c) „În viață vreau să fiu folositor semenilor mei" (aspirația). Pot fi folositor semenilor ajutându-i la nevoie. „Vreau să fac facultatea de medicină **pentru** a-i putea ajuta pe oameni" (motivația). „Trebuie să mă pregătesc cât mai bine" (nivelul performanței urmărite).

d) „Vreau să am cât mai mulți bani" (aspirația). O meserie căutată de oameni îți aduce mulți bani (instrumentul). „Vreau să am mulți bani **pentru** a termina o facultate bună" (motivația). „Trebuie să am rezultate bune la facultate" (nivelul performanței).

e) „Vreau să am o viață plină de satisfacții personale" (aspirația). Satisfacția se obține și prin bani (instrumentul). „Vreau să fac o facultate **pentru** a câștiga mulți bani" (motivația). „Trebuie să am o bună pregătire ca să câștig bani" (nivelul performanței).

Se vede că satisfacția poate fi și aspirație și motivație.

Satisfacția (definiție): sentimentul și starea practică rezultată din împlinirea aspirațiilor și motivațiilor conform performanțelor dorite.

Un model interesant încearcă, tocmai, a pune în corelație aceste concepte diferite (figura nr. 9.5).

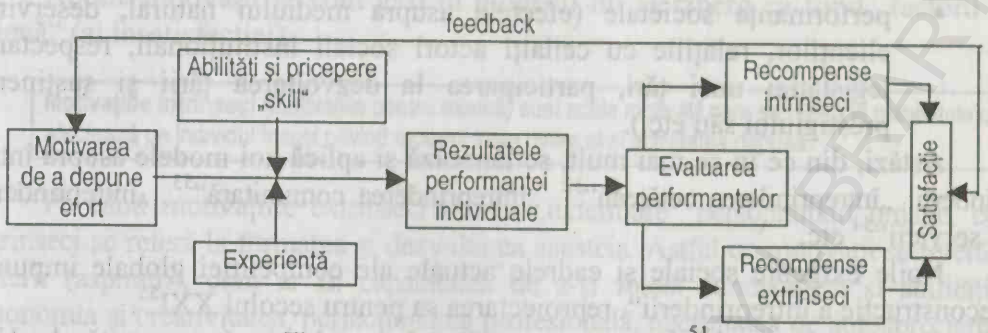


Figura nr. 9.5. *Procesul recompensei*[51]

Înainte de a trece la analiza diferitelor teorii, să încercăm a mai preciza (prin definiții, alți termeni cu care vom lucra). Folosind tipul de gândire constructivist, vom spune:

Definiție. Motivația: modalități de valorizare și valorificare a unor stimuli (reali, virtuali sau iluzorii) ce orientează și declanșează direct acțiunea umană spre un scop (răspunsul la întrebarea „de ce"?).

Definiție. Performanța organizației: modele de valorizare și valorificare a rezultatelor (directe și imediate) funcționării organizației și care constituie criteriile de creare și apreciere a scopului organizației.

9.4. Performanțele

Performanțele organizației rezultă din cultura acestora, și nu trebuie confundate cu obiectul activității propriu-zise. O întreprindere, de exemplu, se creează pentru a produce anumite bunuri, dar performanțele sale depășesc cu mult măsura în care această întreprindere realizează (la nivel calitativ) produsele sale. Performanțele depășesc și rentabilitatea. Evident, cel ce investește bani într-o întreprindere (în economiile de piață) dorește a avea un profit cât mai mare, dar acesta nu va epuiza ceea ce intră în performanțe.

Putem spune că performanțele (organizațiilor) se pot diviza în:

- performanțe economice (calitatea, prețul, rentabilitatea, stăpânirea pieților, puterea inovativă etc.);
- performanțe socio-umane (grad de satisfacere a salariaților, oportunități de dezvoltare a carierei, socializare în mediul cultural al întreprinderii, realizarea personalității umane, grad de autonomie, participare și creativitate etc.);

[51] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organizational Behavior and Management*, Homeword, Boston, 1990, p. 180.

- performanțe societale (efectele asupra mediului natural, deservirea clienților, relațiile cu ceilalți actori sociali instituționali, respectarea legislației unei țări, participarea la dezvoltarea țării și susținerea prestigiului său etc.).

Astăzi, din ce în ce mai mult, se lansează și aplică noi modele asupra întreprinderii: „întreprinderea cetățean"[52], „întreprinderea comunitară"[53], „întreprinderea de servicii"[54] etc.

Noile exigențe sociale și cadrele actuale ale competiției globale impun o „reconstrucție a întreprinderii", reproiectarea sa pentru secolul XXI[55].

Trecerea la modelele antropocentrice de producție (promovată de UE) impune întreprinderilor să-și reconsidere conceptul de performanță și să-l adapteze diverselor necesități de viață ale oamenilor și cerințele societății[56]. Eforturile țării noastre spre o tot mai eficientă și benefică integrare în procesele economice globale (în particular, în cele din UE) impun o reconsiderare a ceea ce este performanța la nivel organizațional și societal[57].

Ne vom ocupa, acum, mai pe larg de problematica directă legată de motivații, satisfacții, performanțe.

9.5. Criterii în analiza motivațiilor

Există diferite **crierii** de diferențiere a motivației.
Putem distinge motivațiile extrinseci de cele intrinseci.

Motivațiile extrinseci (uneori denumite și motivații în muncă) reprezintă motivații care se referă la beneficiile obținute de membrii unei organizații ca urmare a îndeplinirii sarcinilor lor personale.

Asemenea motivații au în vedere criterii (aspirații) legate de câștiguri băneşti, securitate, promovare, condiții de muncă, supraveghere, relații cu conducerea, programul de lucru, politicile firmei etc.[58]

---

[52] Francfort, Isabelle, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc, *Les modes sociaux de l'entreprise*, Desdée de Brouwer, Paris, 1995, p. 14.
[53] *Ibidem*, p. 274, 584.
[54] Giarini Orio, Stahel Walter R., *Limitele certitudinii*, EDIMPRESS – CAMRO, București, 1996, p. 48.
[55] Brödner Peter, *The Future of Industry in Europe*, Commission of the European Communities, FOP 360, 1993.
[56] Wobbe Werner, *Design of Work and Technology*, în volumul *Design of Work and Development of Personnel in Advanced Manufactoring* (Salvendy G., Karwowski W. ed., John Wiley and Sons, Inc., New York, 1994, p. 148.
[57] Hoffman Oscar, *Întreprinderea în tranziție*, Editura Lumina Lex, 2000, pp. 111-120.
[58] Gary Johns, *op. cit.*, p. 151 și Mullins Laurie J., *op. cit.*, p. 481.

Aceste motivaţii le vom găsi în modelul lui Herzberg ca fiind „factorii de igienă" (ai insatisfacţiei).

Motivaţiile intrinseci (motivaţiile pentru muncă) sunt acele motivaţii care se referă la rezultatele ce afectează pe individul însuşi privind raportul intim dintre el şi activitatea depusă.

Pe când motivaţiile extrinseci rămân „exterioare" personalităţii umane, cele intrinseci se referă la formarea şi dezvoltarea acesteia. Astfel de motivaţii se referă la criterii (aspiraţii), cum ar fi: capacitatea de a-şi folosi cunoştinţele şi abilităţile, autonomia şi creativitatea, perfecţionarea profesională, necesitatea de autoapreciere şi aprecierea altora, autosatisfacţia pentru muncă, sentimentul datoriei, ataşamentul faţă de organizaţie, ataşamentul pentru profesia avută etc. Aceşti factori îi vom găsi, de regulă, în cadrul „motivatorilor" din teoria lui Herzberg.

Motivaţiile extrinseci sunt prezente în teoriile consolidării ca stimuli (beneficii sau pedepse) ce acţionează fără a crea motivaţii directe, propriu-zise. Într-adevăr, studiile făcute arată că motivaţiile extrinseci nu generează practic modificări de comportament. Cel ce primeşte un salariu mai mare poate lucra mai productiv doar dacă se aplică şi pericolul pedepsei. Este ceea ce teoriile manageriale (referindu-se direct la principiile lui Taylor) vorbeau de modelul „morcovul şi biciul", iar teoriile deconstructiviste prezintă triada: banii-controlul-puterea. În acest fel, motivaţiile extrinseci generează, mai mult, „mimarea" sau, chiar, „înşelarea".

Nu înseamnă că factorii extrinseci nu pot deveni motivatori reali atunci când ei sunt consideraţi a reprezenta însăşi scopul muncii, calea de autorealizare, criteriul prestigiului, obligaţia faţă de organizaţie etc.

Tocmai de aceea, împărţirea între motivaţii extrinseci şi intrinseci nu este de natură substanţială, nu se referă la diferenţa dintre stimulii ca atare (ca la Hertzberg), ci la valorizarea şi valorificarea acestora. Acelaşi stimul (de exemplu banii) poate fi legat de o motivaţie extrinsecă sau intrinsecă în raport cu concepţiile, credinţele, valorile, aspiraţiile individului. Acest fapt întăreşte, credem, corectitudinea deficienţei date de noi motivaţiei. În analiza motivaţiei distingem[59]:

Direcţia exprimă ceea ce individul alege să facă atunci când este pus în faţa mai multor alternative. Această caracteristică este esenţială şi se corelează direct cu aspiraţiile (aspectele de valorificare) pe care motivaţiile caută a le realiza. Distincţia dintre motivaţiile extrinseci şi cele intrinseci se bazează pe această caracteristică.

Intensitatea are în vedere puterea răspunsului din moment ce alegerea (direcţia) este făcută. În legătură directă cu dimensiunea valorificării din cadrul aspiraţiei, această caracteristică generează efortul depus de direcţia realizării motivaţiei.

Persistenţa se referă la perioada de timp în care acţionează motivaţia şi mobilizează practic efortul.

[59] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, p, 121.

Trebuie să luăm în considerație faptul esențial că asupra comportamentului uman acționează simultan mai multe motivații formând un sistem.

> **Sistemul motivațional** se referă la interdependența motivațiilor umane, la ierarhizarea lor pe niveluri și intensitate, la consistența acestora la un moment dat.

Există diverse niveluri ale motivației, de la nivelul de ansamblu al motivațiilor fundamentale de viață (cele mai apropiate de nivelul concepțiilor din sfera culturii, al aspirațiilor) spre motivații de muncă, viață de familie etc. Și la nivelul motivațiilor de muncă distingem (în conformitate și cu cercetările noastre) motivațiile legate de profesie, organizație în ansamblul său, loc de muncă. De multe ori, predomină motivațiile față de profesie și omul acceptă să lucreze într-o întreprindere, de exemplu, pentru a-și putea exercita profesia chiar dacă are unele insatisfacții față de organizație sau loc de muncă. Alteori, insatisfacția față de locul de muncă este așa de mare, încât omul, dacă nu-și poate schimba locul de muncă din aceeași întreprindere, este capabil să-și schimbe întreprinderea (fluctuația) sau chiar profesia (mobilitatea profesională nedorită). În asemenea cazuri, insatisfacția poate genera frustrarea (sentimentul unei lipsiri ilegitime de drepturi ale individului).

Ierarhia motivațiilor decurge din procesele de valorizare și valorificare a criteriilor (valorilor) de orientare axiologică și implică un sistem preferențial. Spre deosebire de valori (în calitatea lor de cadre standarde sociale), preferințele se referă la atitudinea individuală, subiectivă față de valori. Ierarhia (preferințele) motivațiilor este deosebit de importantă în înțelegerea și abordarea practică a comportamentului uman. Există **procesul compensării**, ce se referă la posibilitatea suplinirii insatisfacției unei motivații la un nivel inferior prin satisfacția mai mare a motivației plasate la un nivel superior (de exemplu, cei ce lucrează în condiții nefavorabile pot primi – drept compensare – un câștig mai mare, dar doar în măsura în care individul va prefera câștigul față de condițiile muncii). Practica de compensare a motivației este larg folosită în managementul organizațional, dar ea este, la rândul său, condiționată de modelul cultural de comportament al oamenilor. Încercarea de a oferi salariaților mai mare responsabilitate, autonomie, participare a eșuat, uneori, aceștia preferând un câștig mai mare și sigur pentru o muncă doar de execuție.

Tocmai datorită faptului că avem de-a face cu un sistem motivațional foarte complex nu putem folosi un singur model explicativ. Fiecare model poate explica un tip de comportament și nu altele. Iată de ce, nu vom putea oferi o „rețetă", un răspuns unic și sigur cu privire la diversele teorii pe care le vom prezenta.

Sociologia organizațională și managementul se vor putea practica, în mare măsură, nu ca o știință capabilă să prognozeze comportamentele, să măsoare efectele, să propună soluții sigure, ci, tot mai mult, ca o artă ce implică fantezie, imaginație, intuiție, creativitate, curaj, discernământ etc.

Teoriile ce vor fi prezentate au importanţa lor şi se cuvin a fi bine cunoscute pentru a avea un „portofoliu" de posibile interpretări şi instrumente de acţiune. Se foloseşte termenul de „trusă de instrumente" ca o metaforă ce face aluzie la trusa pe care o are la dispoziţie un şofer. Ce instrument va folosi nu-i poate spune nimeni dinainte. Cunoaşterea, experienţa, intuiţia, fantezia îl vor ajuta să folosească ceea ce trusa îi oferă ca posibilitate.

Un alt criteriu, mai de profunzime, se referă la mecanismul de acţiune a procesului motivaţional, împărţind modelele motivaţionale în cognitive şi necognitive[60].

Unele teorii pot fi socotite necognitive prin aceea că se referă la comportamentele direct observabile (cum ar fi modelul consolidării). Teoriile cognitive se concentrează asupra înţelegerii gândirii, sentimentelor, judecăţii, aspiraţiilor oamenilor atunci când iau decizii privind comportamentul în muncă.

Cel mai des folosit criteriu se referă la **natura motivaţiei**. În mod „clasic", motivaţiile erau analizate în raport cu teoriile de conţinut şi proces. O împărţire mai nouă şi mai interesantă este următoarea (figura nr. 9.6).

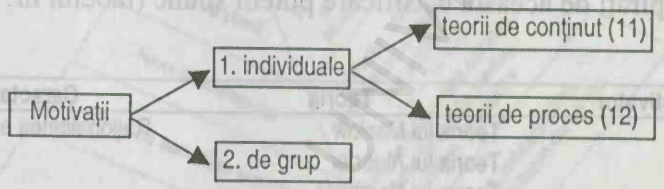


Figura nr. 9.6. *Tipurile teoriilor motivaţionale*[61]

Vom prezenta acum o clasificare generală a teoriilor, urmând a le trata, succint, pe rând (tabelul nr. 9.1) (a se vedea şi figura nr. 9.6).

9.6. Teorii ale motivaţiei

Tabelul 1. *Teoriile motivaţiei*

1. Teorii individuale

1.1. Teorii individuale de conţinut
- 1.1.1. Teoria ierarhiei trebuinţelor („Hierarchy of Needs") (A. Maslow)
- 1.1.2. Teoria trebuinţelor învăţate („Three Basic Needs") (McClelland)
- 1.1.3. Modelul E.R.G. (Clyton Alderfer)
- 1.1.4. Teoria factorilor duali („Motivators and Hygene Factors") (F. Merzberg)
- 1.1.5. Teoria nevoilor legate de natura muncii (Mumford)
- 1.1.6. Teoria X, Y (McGregor)
- 1.1.7. Teoria Z (Ouchi)
- 1.1.8. Modelul stakeholders

[60] Steers Richard M., *op. cit.*, pp. 125-126.

[61] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *Introduction to Human Resources Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 122.

1.2. Teorii individuale de proces
1.2.1. Teoria orientării spre scop („Goal Setting") (Lathman, Lock)
1.2.2. Teoria așteptării („Expectancy Theory") (Porter, Lowler)
1.2.3. Teoria autoeficacității („Self-efficacy Theory") (Bandura)
1.2.4. Automanagementul comportamental
1.2.5. Proiectarea locului de muncă („Job Design") (Hackman, Oldham)
1.2.6. Teoria atribuirii
1.2.7. Teoria laxistă (H.H. Hyman)
1.2.8. Teoria socioculturală

2. Teorii de grup
2.1. Teoria echității („Equity Theory") (Adams)
2.2. Teoria schimbului („Exchange Theory") (Schein, Ekeh)
2.3. Teoria agentului („Agency Theory")
2.4. Teoria „angajatului" („Stewardship Theory")
2.5. Teoria angajării

O altă împărțire plină de semnificații sociale este cea legată de factorul motivelor[62]. Inspirați de această clasificare putem spune (tabelul nr. 9.2):

Tabelul nr. 9.2

Factorul motivator	Teoria	Caracterul teoriei
Nevoile	Teoria lui Maslow Teoria lui Alderfer Teoria lui Herzberg Teoria lui McClelland Teoria lui Mumford	Raționalitatea economică
Scopul	Teoria orientării spre scop	Raționalitate, elemente cognitive
Așteptările	Teoria așteptării	Raționalitate, autoevaluare
Autoeficacitatea	Bandura	Raționalitate, autoevaluare
Corectitudinea	Teoria echității Teoria justiției	Judecăți de moralitate, omul social
Proiectarea locului de muncă	Hackman și Oldham	Factori psihologici
Influențe sociale	Salancik, Pfeffer	Omul social
Factori dispoziționali	Teorii legate de satisfacție și raportul său cu locul de muncă	Elemente psihologice
Adeziune	Commitment (Cook, Wall, Meyer, Allen)	Om social
Conducere	„Path-goal Theory" Împuternicirea („Empowerment") Agency Theory Stewardship Theory Reinforcement Teoria Q (Harry Quadracci)	Aspecte psihologice, morale
Tipul omului	McGregor (Teoria X, Y) Ouchi (Teoria Z)	Raționalitate

[62] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 62.

UNIVERSITY LIBRARY ECU IASI/CENTRU

Evident, aceste clasificări sunt relative, unele teorii având caracteristici specifice mai multor grupe.

Vom trece la analiza unor teorii mai bine cunoscute şi de actualitate (a se vedea clasificarea din tabelul nr. 9.1).

9.6.1. Teorii individuale de conţinut

9.6.1.1. Teoria ierarhiei trebuinţelor

Abraham Maslow (1908-1970) a elaborat cunoscuta „piramidă a trebuinţelor" (figura nr. 9.7) ce împărţea nevoile („needs") în cinci grupe: fiziologice, securitate fizică şi psihică, apartenenţă, stimă şi autorealizare)[63].

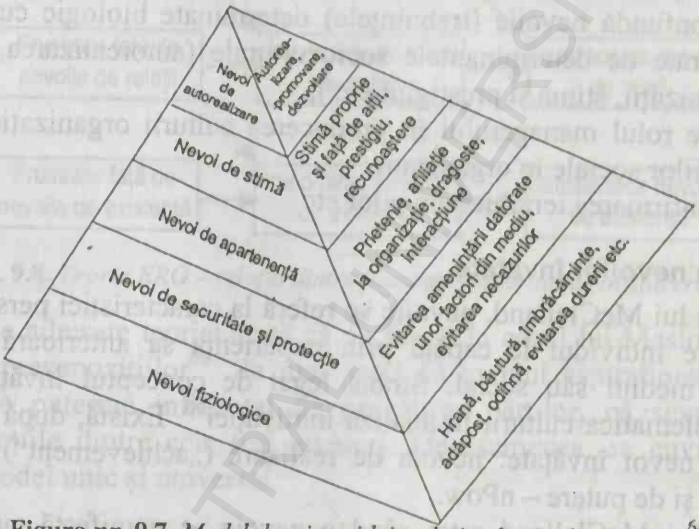


Figura nr. 9.7. *Modelul „piramidei trebuinţelor" a lui Maslow*[64]

Modelul presupune:

a) Trecerea la o nevoie (trebuinţă) ierarhic superioară este posibilă doar după ce nevoia inferioară a fost pe deplin satisfăcută.

b) Cu cât ne referim la nevoi aflate la un nivel mai înalt, cu atât satisfacerea lor este mai dificilă. Astfel, un adult „standard" (tipic) din societatea modernă şi-a satisfăcut aproape 85% din nevoile fiziologice, 70% din cele de securitate şi protecţie, 50% din cele de apartenenţă, 40% din nevoile de stimă şi doar circa 10% din nevoile de autocorelare. Tocmai această diferenţiere dă modelului caracterul unei piramide[65].

---

[63] Maslow Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, nr. 50, 1943; Maslow Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954. A se consulta şi Johns Gary, *op. cit.*, p. 153, Pinnington Ashly, Edward Tony, *op. cit.*, 124, Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 132.

[64] Dijmărescu Ion, *Management*, vol. II, A.R.M., Bucureşti, 1993, p. 46.

[65] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii*, Editura Hyperion, Bucureşti, 1996, p. 148.

Modelul, mai vechi, are numeroase deficiențe, ceea ce-l face, în principiu, respins de majoritatea specialiștilor. Uneori, în situații excepționale, el poate fi găsit (în cazul unor situații de criză când nivelul motivațional „cade" spre necesitățile „elementare"). Dar această situație nu se datorează modelului ca atare, ci situației empirice (de tip „ad hoc") care generează, ea însăși, o asemenea orientare motivațională.

Modelului lui Maslow (ca și tuturor celorlalte modele bazate pe nevoi) i se reproșează:

- nu există un model unic și universal al motivației, ci diverse modele în raport cu mediul sociocultural național, cu personalitatea și orientările valorice ale omului, cu natura conducerii organizației etc.;
- se confundă nevoile (trebuințele) determinate biologic cu necesitățile generate de determinantele socioculturale (autorealizarea, afilierea la organizații, stima și prestigiul etc.);
- omite rolul managerului în producerea culturii organizației și crearea relațiilor sociale în organizație;
- neconfirmarea ierarhiei nevoilor etc.

9.6.1.2. Teoria nevoilor învățate

Conform lui McClelland, nevoile se referă la caracteristici personale relativ stabile pe care individul le capătă prin experiența sa anterioară de viață și expunerea la mediul său social. Strâns legat de conceptul învățăturii, teoria introduce problematica culturii în analiza motivației[66]. Există, după McClelland, trei tipuri de nevoi învățate: nevoia de realizare („achievement") – nAch; de afiliere – nAfl și de putere – nPow.

Ipoteza lui McClelland este: când o nevoie se manifestă cu putere la o persoană, efectele sale generează motivarea de a-și orienta comportamentul spre satisfacerea sa.

Critici la adresa teoriei arată că învățarea în domeniul motivației se petrece, în principal, în perioada copilăriei și tinereții, fiind greu a se mai modifica în anii următori. De asemenea, ca și în cazul teoriei lui Maslow, teoria lui McClelland avansează ideea unui model unic, universal, ceea ce se dovedește a fi fals.

9.6.1.3. Teoria E.R.G. („Alderfer's ERG Theory")[67]

Vorbește de ierarhia a trei tipuri de nevoi:

Existență: nevoie satisfăcută de factori, cum ar fi hrana, aerul, apa, plata muncii, condiții de lucru.

---

[66] McClelland D.C., *Business Drive and National Achievement*, în Harvard Business Review, July-August, 1962, pp. 99-112.

[67] Alderfer C.P., *An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs*, în Organizational Behavior and Human Performance, April 1969, pp. 142-175.

Relaționarea („relatedness"): nevoi satisfăcute prin relații interpersonale și de sens.

Creștere („growth"): nevoi satisfăcute prin activități creatoare, creșterea producției și productivității etc.

Alderfer introduce frustrarea ca element important al teoriei sale, nesatisfacerea unui nivel superior acționează permanent ca o frustrare ce generează o puternică motivație spre satisfacerea motivației de nivel inferior (figura nr. 9.8).

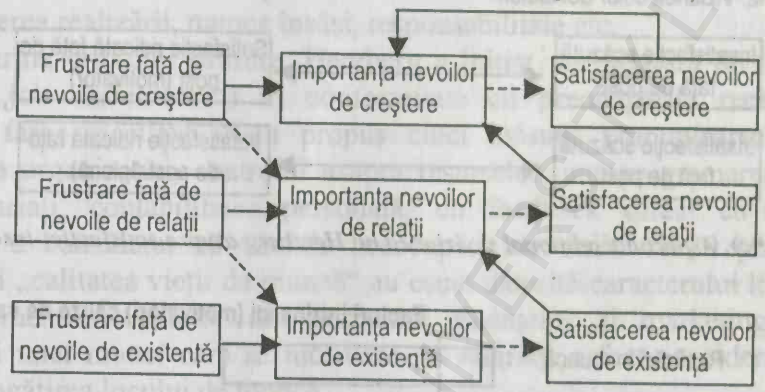


Figura nr. 9.8. *Teoria ERG – relația dintre frustrare-importanță-satisfacerea nevoilor*[68]

Criticile adresate teoriei arată că, la fel ca în cazul lui Maslow, nu există o verificare a presupozițiilor[69]. Se mai arată că nivelul aspirațional superior (de creștere) este puternic influențat de pregătirea părților, că sexul poate și el influența relațiile dintre cele trei niveluri. De asemenea, se cuvine a respinge ideea unui model unic și universal.

9.6.1.4. Teoria factorilor duali a lui F. Herzberg („Hergberg's Two Factors Theory")

Herzberg (1923 -) introduce o inovare conceptuală, despărțind satisfacția de insatisfacție ca fiind două stări deosebite și nu variații pe un continuu ce merge de la satisfacție maximă spre insatisfacție maximă. Fiecare stare se leagă de factori, în mare, diferiți, astfel încât poți fi satisfăcut (sau motivat) în același timp în care poți fi nesatisfăcut (față de factorii de igienă, figura nr. 9.9). Insatisfacția se referă la condițiile extrinseci muncii (factori de igienă), iar satisfacția are în vedere motivatorii propriu-ziși, condițiile intrinseci muncii (figura nr. 9.10).

Criticile adresate modelului pornesc de la evaluarea negativă a metodologiei (ancheta se baza pe introspecție: subiecții au fost solicitați să-și amintească ce factori i-au determinat să se considere satisfăcuți sau insatisfăcuți de postul lor)

---

[68] Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., *op. cit.*, p. 117.

[69] Salancik G.R., Pfeffer I. (1977), *Existence Relatedness and Growth; Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, New York, 1972.

până la realizarea unei relații prea directe cu performanțele (relații ce nu s-au verificat în alte studii), neexplicarea diferențierii satisfacției de insatisfacție etc.

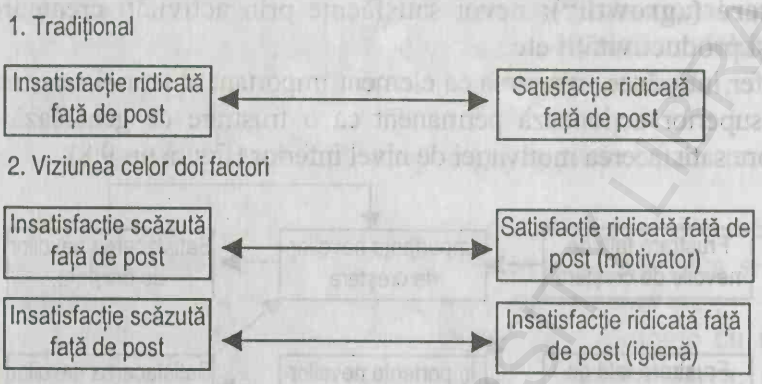


Figura nr. 9.9. *Aspectul tradițional și viziunea lui Herzberg asupra satisfacției-insatisfacției*[70]

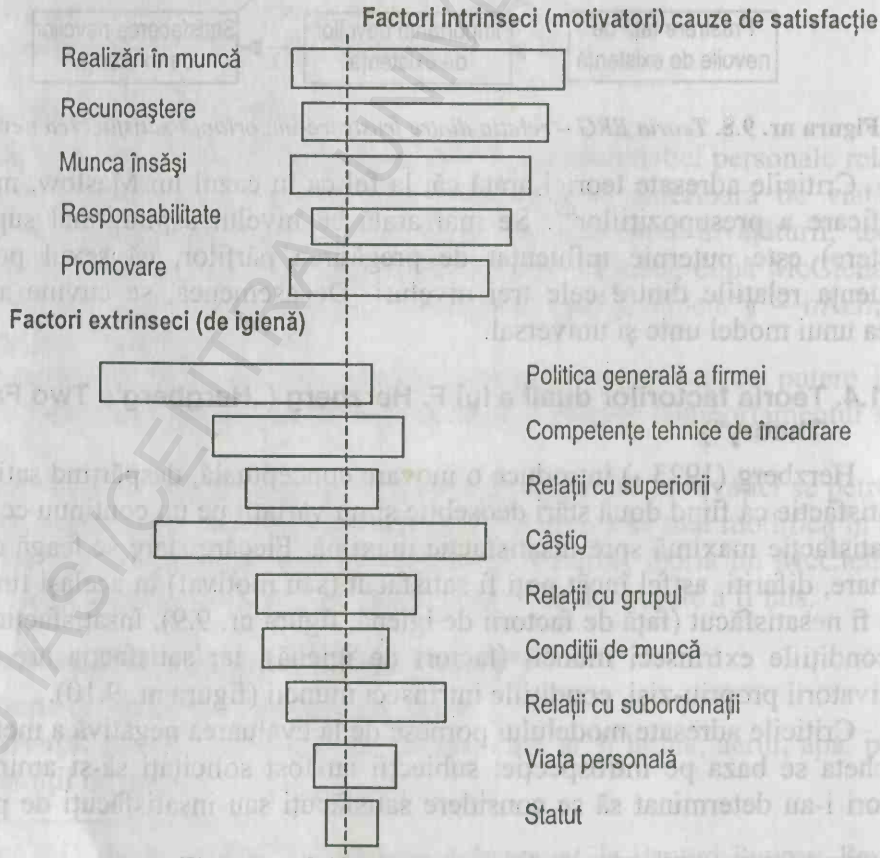


Figura nr. 9.10. *Modelul lui F. Herzberg*

[70] Gibson James L. (și alții), *op. cit.*, p. 120.

BCU IAȘI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Herzberg a criticat teoria şi practica relaţiilor umane (Mayo) subliniind necesitatea reorganizării postului. Doar aşa, socotea el, salariaţii vor căpăta un nou sens asupra realizării, recunoaşterii, satisfacţiei intrinseci, responsabilităţii etc. În acest sens, modelul uman luat în consideraţie de Herzberg este conceput a fi construit pe două seturi diferite de necesităţi de bază[71]. Un set rezultă din orientarea de a evita pedeapsa (efortul – „pain") şi a împlini nevoile biologice. Celălalt set de nevoi este specific doar omului şi este centrat pe realizare, recunoaşterea realizării, munca însăşi, responsabilitate etc.

În urma criticilor primite, Herzberg a iniţiat un program de îmbogăţire a muncii („job enrichment") în conformitate cu preocupările recente privind serviciul faţă de client. S-au propus cinci măsuri: comunicarea directă cu autoritatea organizaţiei, controlul asupra resurselor, autoprogramarea muncii de către salariaţi, contabilitatea personală, un feedback direct cu conducerea. Herzberg a considerat că vechile preocupări ale anilor 1980 privind „etica muncii" şi „calitatea vieţii de muncă" au eşuat datorită caracterului lor abstract şi lipsei elementului emotiv din domeniul finanţelor şi marketingului. Cheia proiectării unei munci care să motiveze pe salariaţi a fost considerată de el ca fiind îmbogăţirea locului de muncă.

Între cele patru teorii analizate până în prezent există o serie de corelaţii (figura nr. 9.11).

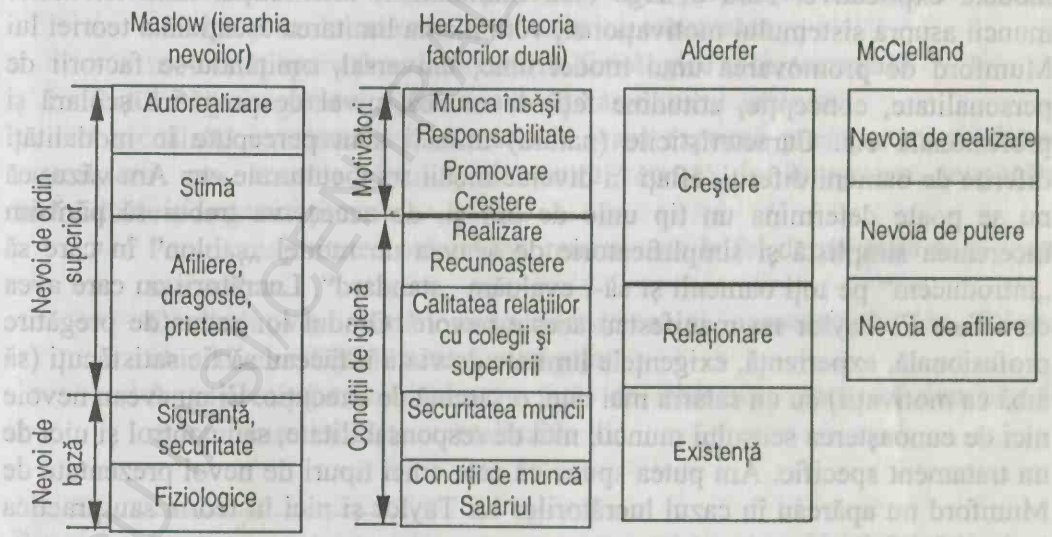


Figura nr. 9.11. *Comparaţie între patru teorii de conţinut asupra motivaţiei*[72]

[71] Pinnington Asley, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 126.
[72] Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., *op. cit.*, p. 127.

În ansamblu, trebuie reținut că aceste patru teorii păcătuiesc prin aceea că prevăd un model unic și universal al motivației.

9.6.1.5. Teoria nevoilor legate de natura muncii (E. Mumford)[73]

Influențat de Maslow și Alderfer, Mumford prezintă însă o altă tipologizare a nevoilor legate direct de locul de muncă și capacitatea lor de a motiva.

Iată aceste nevoi[74]:

- Nevoi de cunoaștere: muncă în care se folosesc cunoștințele și priceperile lucrătorilor.
- Nevoi de control: care sunt satisfăcute prin oferirea de informație, condiții bune de lucru și calitatea superioară a supravegherii.
- Nevoi psihologice, cum ar fi nevoi de recunoaștere, responsabilitate, statut și promovare.
- Nevoi legate de sarcină, care includ nevoia unui sens clar al muncii și un anumit grad de autonomie.
- Nevoi morale care se referă la nevoia ca salariatul să fie tratat așa cum el ar dori să fie tratat.

După cum se vede, Mumford diferențiază o serie de variabile mai generale cuprinse în modelele lui Maslow (nivelurile 3-5) și Alderferd (2-3). Legarea motivației muncii de caracteristicile locului de muncă o vom găsi și în alte modele explicative. Fără a nega (sau minimaliza) intervenția caracteristicilor muncii asupra sistemului motivațional, vom marca limitarea esențială a teoriei lui Mumford de promovarea unui model unic, universal, omițându-se factorii de personalitate, concepție, atitudine față de muncă, nivel de pregătire școlară și profesională etc. Caracteristicile (natura) muncii sunt percepute în modalități diferite de oameni diferiți, aflați în diverse medii socioculturale etc. Am văzut că nu se poate determina un tip unic de om și, de aceea, va trebui să părăsim încercarea simplistă și simplificatorie de a avea un model „șablon" în care să „introducem" pe toți oamenii și să-i evaluăm „standard". Lucrătorii cu care avea de-a face F. Taylor nu manifestau aceste nevoie. Gradul lor redus de pregătire profesională, experiență, exigențele limitate de viață îi făceau să fie satisfăcuți (să aibă ca motivații) cu un salariu mai bun, o sarcină de execuție. Ei nu aveau nevoie nici de cunoașterea sensului muncii, nici de responsabilitate, sau control și nici de un tratament specific. Am putea spune că cele cinci tipuri de nevoi prezentate de Mumford nu apăreau în cazul lucrătorilor lui Taylor și nici în teoria sau practica tayloristă.

[73] Mumford E., *A Strategy for the Redesign of Work*, în Personnel Review, nr. 5, 1976.
[74] Fincham Robin, Rhodes Peter S., *op. cit.*, p. 134.

9.6.1.6. Teoria X, Y (McGregor Douglas: 1906-1964)

Teoria lui McGregor are în vedere, mai mult, tipuri de relații motivaționale între individ și manageri. Împărțind oamenii în două categorii (X – omul rațional-economic motivat doar de recompense directe, și Y – omul complex, posesor al unor nevoi sociale și de autoactualizare), McGregor încearcă o diferențiere a sistemelor motivaționale, dar tot în cadrul unei gândiri substanțialiste și manageriale. După Edgar Schein[75], modelul X ar corespunde managementului de tip taylorist, iar modelul Y s-ar găsi parțial în teoriile lui Maslow și Herzberg.

McGregor pornește de la două supoziții[76]: stilul de management adoptat este în funcție de atitudinile managementului față de oameni și presupunerea privind natura umană și comportamentul uman. Pe această bază s-au creionat două presupuneri polare asupra omului și muncii[77].

Teoria X prezintă presupunerile specifice organizațiilor bazate pe abordările tradiționale ale omului (înaintea teoriilor relațiilor umane). „La locul de muncă, această viziune implică faptul că eforturile agenților sunt motivate de maximizarea veniturilor și minimizarea ofertei de muncă."[78]

Stephen Robinson[79] a sistematizat modelul X în următoarele trăsături:

- individul mediu este leneș și, în mod inerent, îi displace munca;
- majoritatea oamenilor trebuie să fie forțați, controlați, conduși și pedepsiți dacă organizația vrea să-și realizeze obiectivele;
- individul mediu evită responsabilitatea, preferă să fie condus, nu are ambiții și evaluează mai mult ca orice securitatea;
- motivația apare doar la nivelurile fiziologice și de securitate.

Stilul de management potrivit în acest caz este cel autoritar.

La cealaltă extremă se află teoria Y, care exprimă presupuneri conforme cunoașterii mai recente. Principiul central constă în integrarea scopurilor individuale și organizaționale.

- Pentru majoritatea oamenilor, munca este la fel de naturală ca și jocul sau odihna.
- Oamenii vor urmări autoconducerea și autocontrolul în folosul obiectivelor față de care s-au angajat.
- Angajarea („commitment") față de obiective este în funcție de recompense asociate cu realizarea lor.

---

[75] A se vedea capitolul referitor la viziunea despre om (punctul de vedere al lui E. Schein).

[76] McGregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Harper and Row, New York, 1960.

[77] Mullins Laurie, *op. cit.*, pp. 435-438.

[78] Winther Gorm, *Theory O. Is the Case Closed?* în volumul *Theoretical Approaches. Towards Democracy in Organizations*, Copenhagen (S.a., 1996, p. 472).

[79] Robinson Stephen P., *Organization Theory. Structures Design and Applications*, Prentice-Hall International Editions, New York, 1996 (Mullins L., *op. cit.*, p. 435).

- Oferindu-li-se condiții corespunzătoare, muncitorul mediu poate învăța să accepte și să ceară responsabilitate.
- Potențialul intelectual al omului mediu este doar parțial utilizat.
- Motivația apare la nivelurile afilierii, stimei, autorealizarea, ca și la cele filozofice și de securitate (cele cinci niveluri ale nevoilor din modelul lui Maslow).

McGregor arată că teoria Y este cea mai bună cale pentru cooperarea explicită a membrilor unei organizații. Sarcina managementului este de a crea condiții în care individul să-și satisfacă nevoile sale motivaționale și, realizându-și propriile scopuri, individul va împlini scopurile organizației.

Modelul lui McGregor poate avea o aplicabilitate în unele situații, dar omul – în genere – nu poate fi simplificat și redus la aceste două sisteme.

9.6.1.7. Teoria Z (Ouchi W.G.)

O depășire a limitelor modelului lui McGregor a oferit-o Ouchi[80], prezentând diferențele socioculturale dintre culturile americane și japoneze în incidența lor cu munca și managementul.

Mediul organizațional japonez este propus de autor ca o soluție și pentru americani. „Problema productivității în Statele Unite nu va fi rezolvată nici prin politici monetare, nici prin investiții mai mari în cercetare și dezvoltare. Ea va fi remediată doar când vom învăța cum să conducem oamenii în așa fel, încât ei să poată lucra împreună mai eficient. Teoria Z oferă o asemenea cale."[81] Modelul japonez are la bază cultura de tip japonez, care „reprezintă o cultură a consensului, o comunitate a egalilor care cooperează unii cu alții pentru a realiza scopurile comune. În loc să se bazeze exclusiv pe ierarhie și controlul asupra comportamentului direct, el se bazează pe angajare și încredere."[82]

Ouchi descrie astfel caracteristicile organizaționale în lumina modelului Z:

- angajarea pe termen lung, adesea pe viață;
- procesul relativ slab de evaluare și promovare;
- dezvoltarea abilităților („skills") specifice companiei și caracterul moderat al tipului de carieră specializată;
- mecanisme informaționale de control implicite sprijinite prin măsuri formale, explicite;
- participarea, prin consens, la luarea deciziilor;
- luarea deciziilor în comun, dar responsabilitatea ultimă aparține individului;

[80] Ouchi William G., *Theory Z. How American Business can meet Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.
[81] Ouchi William G., *op. cit.*, p. 4.
[82] *Ibidem*, p. 81.

- interesul mare pentru bunăstarea subordonaţilor şi colegilor ca un element natural al relaţiilor de muncă şi relaţii informale între oameni.

Sistemul motivaţional (în teoria Z) pune accentul pe scopurile organizaţiei şi nu pe satisfacerea cerinţelor individuale. El implică subordonarea persoanei faţă de colectiv şi un rol mare acordat opiniei colectivului faţă de propria persoană.

Aşa cum se arată în capitolul privind cultura organizaţiei, modelul Z este potrivit pentru cei socializaţi în tipul de cultură japoneză şi nu poate fi „exportat" în medii socioculturale diferite.

Ceea ce trebuie reţinut din prezentarea contribuţiei lui Ouchi constă în considerarea sistemului motivaţional ca un rezultat al conjuncţiei unor factori de ordin individual cu alţii socioculturali. Tocmai datorită acestui fapt, nu pot exista modele motivaţionale unice, universale. Modelele expuse în acest capitol sunt, în cea mai mare măsură, elaborate pe experienţele câştigate în spaţiul sociocultural european şi nord-american, purtând amprenta definitorie a credinţei creştine (şi ea diferenţiată pe unele subculturi – M. Weber).

9.6.1.8. Modelul stakeholders

Elaborat mai recent, în sensul său actual, modelul are şi o implicaţie motivaţională, arătând că în spaţiul social al unei întreprinderi există diverşi deţinători de interese („stakeholders") ce-şi apără în mod legitim propriile poziţii şi, de aceea, motivaţiile individuale capătă şi un conţinut general, de cooperare. Motivaţia omului cooperant se dezvoltă tot mai mult ca o alternativă a celui individualist ce practică „jocul cu sumă nulă" (cineva câştigă doar în măsura în care altul/alţii pierd). Noul model al „jocului cu sumă pozitivă" (putem câştiga sau pierde împreună) implică substanţial motivaţia cooperării. „Există mulţi «proprietari» sau «deţinători de interese» în corporaţiile moderne. Există proprietari ai muncii, expertizei, resurselor, al bunurilor publice ca şi investitorii. Şi nu există nici un motiv clar de ce un anumit tip de proprietar ar trebui să fie privilegiat, în special în producerea sensului şi identităţii."[83]

Conceptul de „drepturi umane la locul de muncă" este relativ nou şi, încă, puţin lucrativ[84].

O aplicaţie a teoriei „stakeholders" este dată de „**Teoria O**" („Ownership Theory"). Elaborată de Rosen şi Young, studiază schimbările în comportamentul motivaţional, în corelaţie cu teoriile lui McGregor şi Ouchi, ca urmare a considerării salariaţilor şi ca proprietari (firme în care salariaţii au şi statutul de coproprietar). Prin definiţie, o organizaţie de tipul teoriei O pare egalitariană în termeni de distribuţie a proprietăţii şi influenţei asupra deciziei. Iată reprezentarea modelului:

[83] Deetz Stanley A., *op. cit.*, p. 43.

[84] Dobbin Frank, *Workers' Rights: An Institutional Perspective on America's Rights Revolution*, în vol. *Theoretical Approaces. Towards Democracy in Organizations*, pp. 81-103.

„Nu este suficient a îmbogăți locurile de muncă și a trata pe oameni mai respectuos (așa cum presupune teoria «Y»), nici a stabili un stil managerial participativ (așa cum stabilește teoria «Z»). Aceste teorii ar putea fi valabile, dar ele, totuși, prevăd o deosebire între salariați și patroni. În cazul «Teoriei O» există doar «parteneri» sau «asociați» sau «proprietari-colegi». Manageri sau nonmanageri – există așteptarea ca oamenii să acționeze și să se trateze în mod reciproc în calitatea de proprietari pe care o au. Se presupune că oamenii care cunosc în cea mai mare parte situația trebuie să fie și cei ce iau deciziile asupra acesteia și ca fiecare salariat să aibă responsabilitatea de a-și aduce o contribuție".[85] Studiile întreprinse arată că schimbările în sistemul motivațional nu sunt legate doar de perceperea statutului de salariat-proprietar, ci și de gradul de democratizare a firmei.[86]

Această teorie ar avea unele corelații cu situația unor firme din România, care s-au privatizat prin vânzarea (totală sau parțială) către salariați. Studiile întreprinse[87] au arătat că schimbările în mentalitate și, prin aceasta, asupra motivației nu sunt automate, de la sine. Conștiința de proprietar depinde de realizarea unei practici sociale care să pună pe salariatul-proprietar în situația reală de a acționa ca un decident și beneficiar.

9.6.2. Teorii individuale de proces

9.6.2.1. Teoria orientării spre scop („Goal Setting Theory")

Uneori tratată și la teoriile de grup, această abordare se inspiră din managementul pe obiective (practică managerială elaborată de P. Drucker). Ca teorie cognitivă, ea presupune caracterul motivator al programelor bine elaborate și centrate pe scopuri clare pentru salariați, în conformitate cu cei ce au elaborat-o[88], stabilirea scopului influențează motivația prin patru căi (figura nr. 9.12).

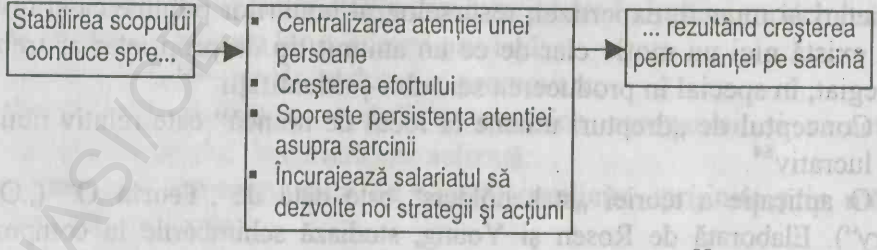


Figura nr. 9.12. *Stabilirea scopului și performanțele*[89]

[85] Rosen Corey, Young Karen M., *Employee Ownership. Making it Work Better*, în *Economic Development Commentary*, vol. 10, nr. 1, Spring, 1991, p. 10.
[86] Dobbin Frank, *op. cit.*, pp. 422-423.
[87] Unele teze de licență.
[88] Locke Edwin A., Latham Gary P., *Goal-Setting- A Motivational Technique that Works*, Englewood Clifs Prentice-Hall, New York, 1984.
[89] Steers Richard M., *op. cit.*, 156.

Teoria stabilirii scopului conține elemente predominant interpretative. Se consideră că scopul sau intențiile joacă un rol important în determinarea comportamentului. Locke[90] subliniază importanța valorii percepute și susține că aceste valori dau naștere experimentării emoțiilor și dorințelor. Scopul conduce oamenii spre performanțe (figura nr. 9.13).

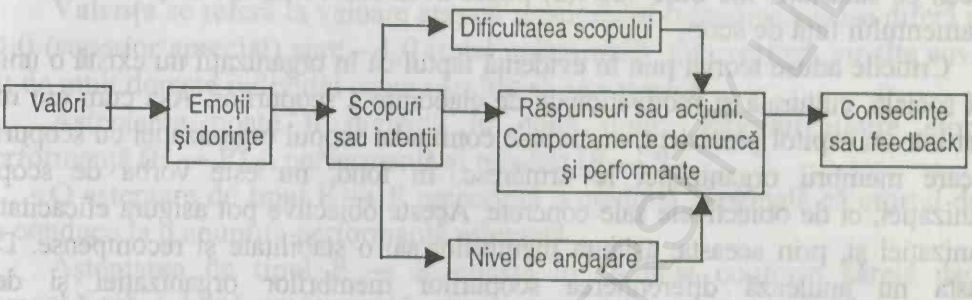


Figura nr. 9.13. *Teoria stabilirii scopului (după Locke)*[91]

Procesele de stabilire a scopului implică trei faze[92]:

Faza 1: Stabilirea scopurilor specifice. Prin aceasta, salariații trebuie să posede o idee clară asupra a ceea ce se așteaptă de la ei și, astfel, se reduce sau se evită complet eforturile de prisos, prost orientate.

Scopurile dificile consistente conduc spre o performanță mai bună decât cele ușoare (figura nr. 9.14).

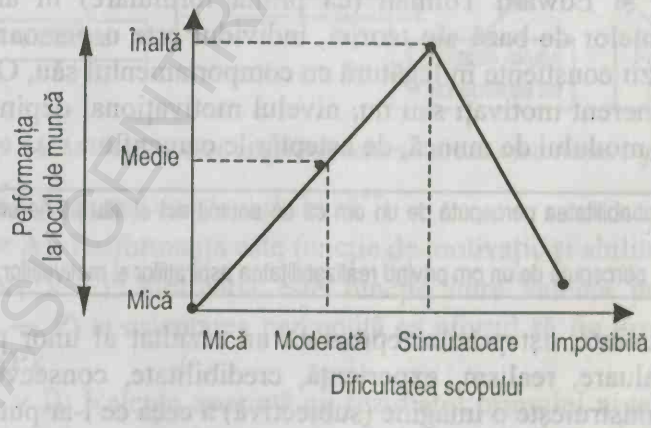


Figura nr. 9.14. *Relația dintre dificultatea scopului și performanța*[93]

[90] Locke Edwin A., *Towards a Theory of Task Motivation and Incentives* (a se vedea Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 510).
[91] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 511.
[92] Steers Richard M., *op. cit.*, pp. 157-159.
[93] *Ibidem*, p. 158.

Faza 2: Acceptarea scopului stabilit de către salariați. Este necesar a se explica scopul, a menționa recompensele corelate realizării scopului, a asigura un mediu stimulativ pentru eforturile cerute.

Faza 3: A asigura sprijin și feedback salariaților: Locke arătase că „motivarea fără cunoaștere nu generează nici un folos."[94] Ca urmare a cunoașterii (a ceea ce salariații fac bine sau nu) poate avea loc feedback-ul și consolidarea atașamentului față de scop.

Criticile aduse teoriei pun în evidență faptul că în organizații nu există o unică bază socială, culturală și motivațională de elaborare a scopurilor. Așa cum am mai arătat într-un capitol precedent, nu trebuie confundat scopul organizației cu scopurile pe care membrii organizației le urmăresc. În fond, nu este vorba de scopul organizației, ci de obiectivele sale concrete. Aceste obiective pot asigura eficacitatea organizației și, prin aceasta, asigura membrilor săi o stabilitate și recompense. Dar aceasta nu anulează diferențierea scopurilor membrilor organizației și deci diversitatea orientării aspirationale și motivaționale. Folosită de către manageri, teoria poate mobiliza membrii organizației la realizarea scopurilor (obiectivelor), dar, adesea, implică și o manipulare ce urmărește consensul, convingerea membrilor că scopurile lor personale coincid cu scopurile organizației.

9.6.2.2. Teoria așteptării („Expectancy Theory")

O teorie, de asemenea, cu caracter cognitiv, această abordare este datorată lui Kurt Lewin și Edward Tolman (ca primă formulare) în anii 1930-1940. Conform elementelor de bază ale teoriei, individul este o persoană rațională, ce judecă și ia decizii conștiente în legătură cu comportamentul său. Oamenii nu sunt văzuți ca fiind inerent motivați sau nu, nivelul motivațional depinzând de modul de interpretare a modului de muncă, de așteptările oamenilor.

> **Așteptări.** Probabilitatea percepută de un om ca un anumit act al său să fie urmat de o anumită recompensă.
> Probabilitatea percepută de un om privind realizabilitatea aspirațiilor și motivațiilor sale.

Cu alte cuvinte, așteptările reprezintă un rezultat al unor procese diverse (cunoaștere, evaluare, realism, experiență, credibilitate, consecvență etc.), prin care un om își construiește o imagine (subiectivă) a ceea ce l-ar putea motiva pe el să realizeze ceva, să se comporte într-un anumit fel. Formularea sistematică a teoriei este dată de Victor Vroom[95] și Porter împreună cu Lowler[96].

---

[94] Locke Edwin A., Lathom Gray P., *op. cit.*,

[95] Vroom Victor H., *Work and Motivation*, Willey, New York, 1964.

[96] Porter Lyman W., Lawler Edward E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Irwin, 1968.

Teoria aşteptării caută să răspundă la două probleme: 1) ce determină motivaţia şi 2) ce determină performanţa[97].

Conform teoriei, motivaţia este determinată de aşteptări şi valenţe. Pentru teorie, **aşteptările** reprezintă o credinţă cu privire la probabilitatea ca un act comportamental va fi urmat de un rezultat specific. Gradul acestei credinţe poate diferi de la zero (o totală neprobabilitate) spre unu (certitudine absolută).

Valenţa se referă la valoare ataşată rezultatului (recompensei) şi diferă de la +1,0 (superior apreciat) spre – 1,0 (total indezirabil). Ea exprimă, cu alte cuvinte, cât de mult doreşte individul ca un rezultat să se petreacă.

Aşteptarea poate fi divizată în două tipuri: raportul dintre efort şi performanţă (E → P) şi performanţă şi rezultat (P → R).

O aşteptare de tipul E → P reprezintă o credinţă personală că efortul depus va conduce la o anumită performanţă aşteptată.

Aşteptarea de tipul P → R constă în credinţa conform căreia dacă o persoană are o bună performanţă, atunci anumite rezultate dorite (sau nedorite) vor urma. Cunoscută şi sub forma **teorie VIE** (valenţă, instrumentalitate, aşteptare), abordarea încearcă o predicţie asupra comportamentului uman, în corelaţie şi cu alţi factori (figura nr. 9.14).

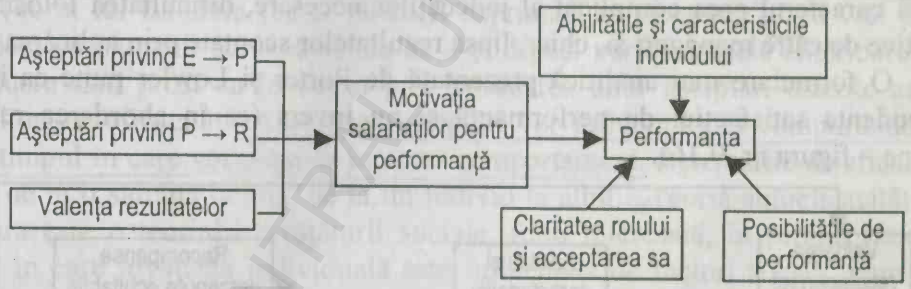


Figura nr. 9.14. *Modelul teoriei aşteptării-valenţei privind motivaţia şi performanţa*[98]

Teoria stabileşte trei corelaţii de bază[99]:

P = f(M × A): Performanţa este funcţie de motivaţie şi abilitate;

M = F(V_1 × E): Motivaţia este funcţie între valenţa primului nivel al rezultatului (E → P) şi aşteptarea percepută ca efortul să fie urmat de rezultatul primului nivel (P);

V_1 = (V_2 × I): Valenţa asociată cu rezultatul primului nivel este funcţie de valenţele ataşate tuturor rezultatelor din al doilea nivel (P → R) şi mijloacele (instrumentalităţile) ca rezultatul de pe nivelul prim să conducă la rezultatul de pe nivelul doi (figura nr. 9.15).

[97] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 161.
[98] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 163.
[99] Gibson James L. (şi alţii), *op. cit.*, p. 161.

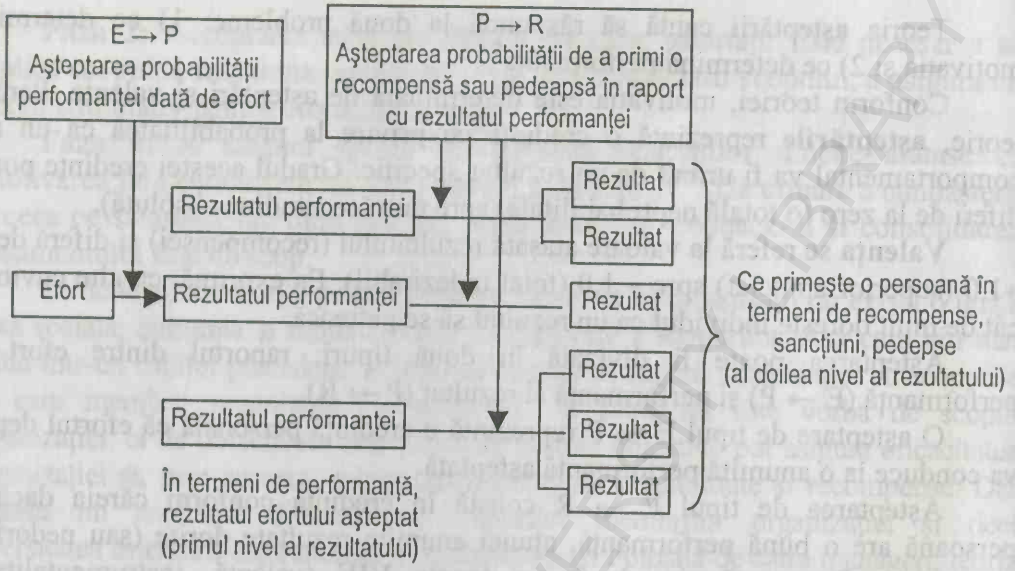


Figura nr. 9.15. *Teoria așteptării exprimată prin cele două niveluri de așteptări*[100]

În fapt, teoria așteptării prevede o abordare completă a satisfacției. Criticile acuză caracterul prea complicat al judecăților necesare, dificultatea folosirii sale practice de către manageri și, chiar, lipsa rezultatelor scontate prin aplicarea sa[101].

O formulare mai analitică prezentată de Porter și Lowler pune ca ipoteză dependența satisfacției de performanță și nu invers (ca în abordarea relațiilor umane – figura nr. 9.16).

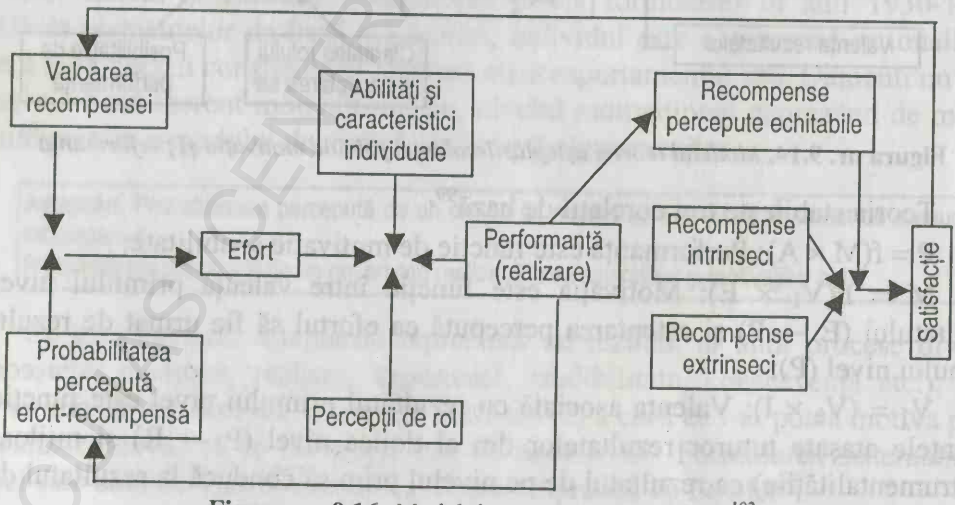


Figura nr. 9.16. *Modelul motivațional (analitic)*[102]

[100] Gibson James L. (și alții), *op. cit.*, p. 162.
[101] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 134.
[102] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 503.

Originalitatea teoriei constă în oferirea unei perspective deosebite: satisfacția este mai dependentă de performanță decât raportul invers. Este prezentă împărțirea recompenselor în două clase (extrinseci și intrinseci). Cercetările întreprinse chiar de autori oferă o bază de acțiune pentru manageri (legarea performanței de recompense). În urma unor revizuiri, Porter și Lowler au propus următoarea relație[103]:

$E\,(efort) = (E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow R) \times V]$, unde „V" indică valența rezultatului.

9.6.2.3. Teoria autoeficienței („Self-efficacy Theory")

Albert Bandura[104] schimbă cadrul analizei considerând că principala influență asupra modificării comportamentului și a motivației constă în autoeficacitate, ce reprezintă puterea credinței unui individ în abilitatea de a realiza bune rezultate pe baza propriului său comportament. Ca și teoria așteptării, punctul de vedere introdus de Bandura conține multe elemente interpretative și cognitive. Autorul citează unele cercetări anterioare care au arătat că acțiunea de consolidare pozitivă (a se vedea teoria consolidării) a comportamentului nu a convins indivizii să acționeze în mod similar și în viitor dacă nu cred că asemenea acțiuni vor fi în continuare recompensate la fel (a se vedea și teoria schimbului lui G. Homans).

Teoria lui Bandura (ce ar putea fi exprimată în sloganul „dacă vrei poți") consideră că oamenii au capacitatea de a-și depăși performanțele anterioare sau de a lucra mai prost ca în trecut prin posedarea unor așteptări diferite asupra propriilor lor eficacități. Asemenea așteptări vor influența atât comportamentul, cât și timpul în care vor persista în acest comportament. Așteptările de eficacitate diferă de la o sarcină la alta, de la un individ la altul. „Teoria autoeficacității lui Bandura este o teorie a învățăturii sociale, fiind interesată, în primul rând, de modul în care învățarea individuală este influențată de factori sociali, cum ar fi menținerea autoîncrederii și comparațiile făcute între sine și alți oameni."[105]

Bandura propune patru surse majore referitor la informația folosită de indivizi în crearea sensului privind eficacitatea: realizarea performanței, experiența altora, convingerea verbală, starea psihologică.

Realizarea performanței exprimă, cu alte cuvinte, succesul. Odată stabilită autoeficacitatea, ea tinde să se generalizeze și pentru alte situații. De aici, necesitatea de a crea autoeficacități cât mai bune care să fie, ulterior, transferate la alte comportamente.

---

[103] *Ibidem*, p. 506.

[104] Bandura Albert, *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioural Change*, Psychological Review, 1977; Bandura Albert, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1977.

[105] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 131.

Experiența altora („vicarius experience") include experiențele pe care le au oamenii prin ceea ce le transmit alții. Prin compararea experienței lor cu cea a altora, oamenii capătă un sens superior asupra autoeficienței. Prin cunoașterea faptului că unii pot face ceva se capătă convingerea că și ei pot să facă același lucru.

Convingerea verbală. Oamenii pot fi încurajați să creadă că vor avea succes prin sugestie și antrenament. Convingerea trebuie să aibă loc în asemenea condiții care să permită apariția și îmbunătățirea performanței, altfel această încercare de convingere va fi discreditată.

Starea psihologică constă în starea emoțională a omului, emotivitatea mare poate duce la scăderea performanței. Niveluri înalte de anxietate și teamă vor influența negativ sensul individual al autoeficienței. Individul trebuie să creadă că abilitatea sa (nu norocul) conduce la o bună performanță.

Teoria autoeficacității se corelează cu ceea ce am discutat privitor la „definirea situației". Autoeficacitatea ne apare ca o definire personală a raportului dintre eforturi și performanțe, performanțe și rezultate pentru sine. În acest caz, pe de o parte, ea oferă un larg spațiu de manipulare din partea managerilor prin crearea de imagini false asupra acestui raport, iar, pe de altă parte, generează posibilitatea unei autoînșelări a membrilor organizației. Teoria poate fi aplicată, dar rezultatele se cuvin a fi interpretate deosebit de ceea ce teoria oferă.

Cunoscută și sub denumirea de „social learning theory" (Teoria învățării sociale) abordarea lui Bandura a influențat o serie de analize cu un anumit grad de similaritate.

9.6.2.4. Behavioral self – management (automanagementul comportamental)

Este o teorie privind învățarea și schimbarea comportamentală care promovează ideea ca individul să ia inițiativa în controlul procesului de schimbare. Analiza făcută implică ferma convingere că indivizii sunt capabili de autocontrol dacă doresc să schimbe comportamentul lor printr-un proces de „autoreglementare" („self-regulation") (figura nr. 9.17). Teoria stipulează că oamenii își desfășoară activitățile lor zilnice în mod rutinier până când ceva neobișnuit apare. În acest moment, individul inițiază procesul de autoreglementare trecând spre automonitorizare (etapa 1), apoi (în etapa a doua) se realizează autoevaluarea, iar în final (etapa a treia) autoconsolidarea.

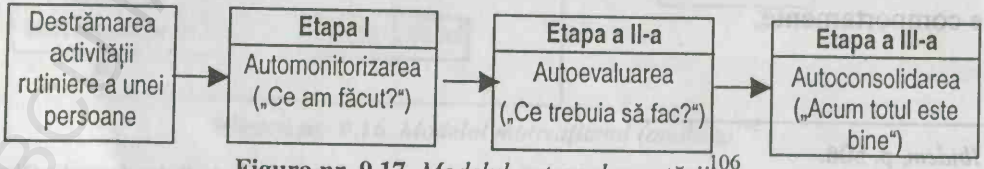


Figura nr. 9.17. *Modelul autoreglementării*[106]

[106] Kanfer F.H., Goldstein A.P., *Helping People Change* (1980). A se vedea Steers Richard M., *op. cit.*, p. 107.

În realizarea procesului, intervin patru factori interactivi (figura nr. 9.18). Aplicarea teoriei poate fi stimulată de către conducere. Criticile aduse, în special de pe poziţiile deconstructiviste, subliniază caracterul manipulant al teoriei. Avem o „automotivare", de tipul motivelor intrinseci, ce serveşte la înlocuirea controlului managerial cu autocontrolul salariatului în folosul, prioritar, al firmei.

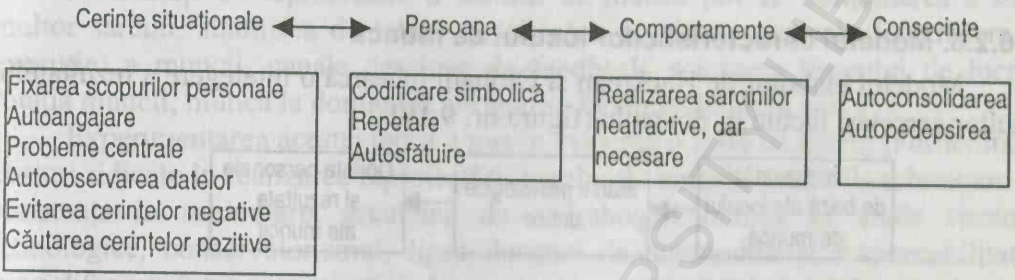


Figura nr. 9.18. *Modelul automanagementului din cadrul teoriei învăţării sociale*[107]

În locul acestor practici, sociologiile deconstructiviste propun o adevărată democratizare a organizaţiilor prin diferite căi (cum ar fi modelul stakeholders)[108].

9.6.2.5. Proiectarea locului de muncă („Job Design")

Influenţaţi de teoria aşteptării, Hackman şi Oldham[109] au considerat caracteristicile locului de muncă în calitatea lor de motivatori ai individului. Ca şi Herzbert, autorii vor pune accentul pe motivaţiile interne, propunând unele măsuri care să ridice puterea motivaţională a locului de muncă.

Teoria se construieşte pe patru teze principale[110]:

1) Reproiectarea locului de muncă modifică relaţia de bază între oameni şi locul lor de muncă. Teza se bazează pe premisa după care munca însăşi poate influenţa puternic motivaţia, performanţa, satisfacţia. Schimbarea locului de muncă poate consolida motivaţia intrinsecă.

2) Reproiectarea locului de muncă modifică direct comportamentul. Reproiectarea locului de muncă se concentrează asupra a ceea ce fac oamenii, adică asupra comportamentului. Se presupune că un rezultat al creşterii recompensei muncii este faptul că salariaţii vor dezvolta atitudini mai favorabile care vor consolida comportamentul.

3) Reproiectarea locului de muncă generează noi şi numeroase oportunităţi pentru a iniţia alte schimbări. Asemenea afirmaţie are în vedere o viziune sistemică privind schimbările, subliniind interdependenţa şi interferenţa schimbărilor într-un sistem.

---

[107] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 108.
[108] Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1902, p. 351.
[109] Hackman Richard J., Oldham G.R., *Motivation Through the Design of Work* (1976).
[110] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 262.

4) Dacă este corect realizat, reproiectarea locului de muncă poate duce la umanizarea organizațiilor. În contrast cu folosirea benzii rulante, reproiectarea locului de muncă poate genera sentimentul dezvoltării personale și o adeziune superioară față de muncă. Creativitatea la locul de muncă sporește remunerația, responsabilitatea și satisfacția.

9.6.2.6. Modelul caracteristicilor locului de muncă

Modelul elaborat de Hackman și Oldham încearcă o înțelegere a rezultatelor multor cercetări făcute în domeniu (figura nr. 9.19).

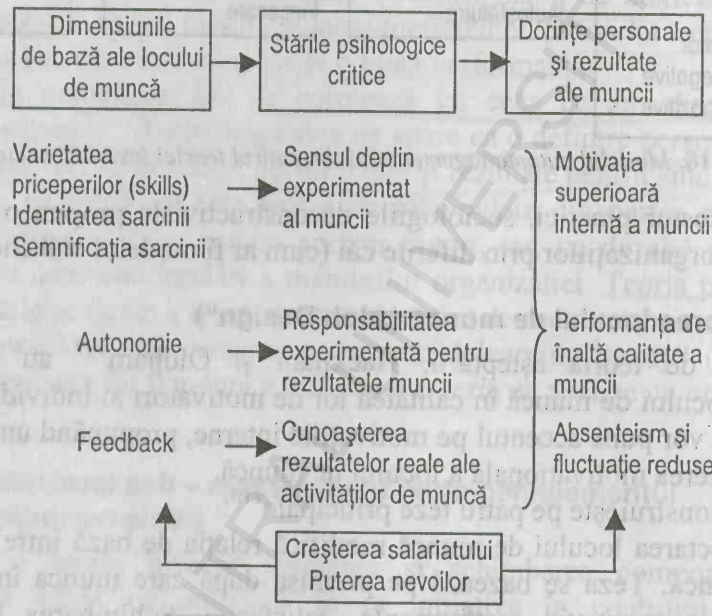


Figura nr. 9.19. *Modelul caracteristicilor locului de muncă în reproiectarea locului de muncă*[111]

Cinci dimensiuni de bază influențează trei stări psihologice critice care, la rândul lor, influențează diverse dorințe personale și rezultate în muncă. Relațiile dintre cele trei elemente (dimensiuni, stări psihologice, rezultate) sunt moderate de către procesele de dezvoltare (creștere) a individului și puterea nevoilor.

Hackman explică: „Modelul postulează că recompensele interne sunt obținute de un individ atunci când învață (cunoașterea responsabilității) că personalitatea (responsabilitatea experimentată) a realizat bine o sarcină pe care o avea (înțelesul experimentat)."[112]

[111] Steers Richard J., *op. cit.*, p. 263.
[112] Hackman Richard J., *Work Design* (1976) (a se vedea Steers Richard M., *op. cit.*, p. 263 și Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, pp. 132-133).

Autorii au elaborat un scor (MPS) privind „motivating potential score" ce capătă şi o formulă matematică ce se exprimă astfel[113]:

$$MSP = \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Modalităţi de reproiectare a locului de muncă pot fi: combinarea a mai multor sarcini, stabilirea de relaţii cu clientul, corelarea verticală (conducere – execuţie) a muncii, canale deschise de feedback, scurtarea timpului de lucru, rotaţia muncii, munca la domiciliu, programe flexibile de lucru etc.

Experimentarea acestei teorii a pus în evidenţă o serie de limite şi dificultăţi: costuri ridicate în realizarea reproiectării locului de muncă, teama de schimbare şi rezistenţa la schimbare, greutatea de a îmbogăţi munca în unele sisteme tehnologice, conservatorismul, lipsa dorinţei de autonomie şi responsabilitate, mari diferenţe între oameni privind acceptarea reproiectării locului de muncă etc.

9.6.2.7. Teoria atribuirii

Reprezintă o abordare mai nouă, de natură cognitivă şi cu multe elemente interpretativ-simbolice a motivaţiei.

Atribuirea „reprezintă procesul prin care oamenii interpretează cauzele percepute ale comportamentului."[114]

Presupunerea de bază a teoriei constă în aceea că oamenii sunt motivaţi să înţeleagă mediul lor şi cauzele unor evenimente particulare. Dacă indivizii pot înţelege cauzele evenimentelor, ei vor fi într-o situaţie mai bună pentru a influenţa sau controla secvenţialitatea evenimentelor viitoare[115] (figura nr. 9.20).

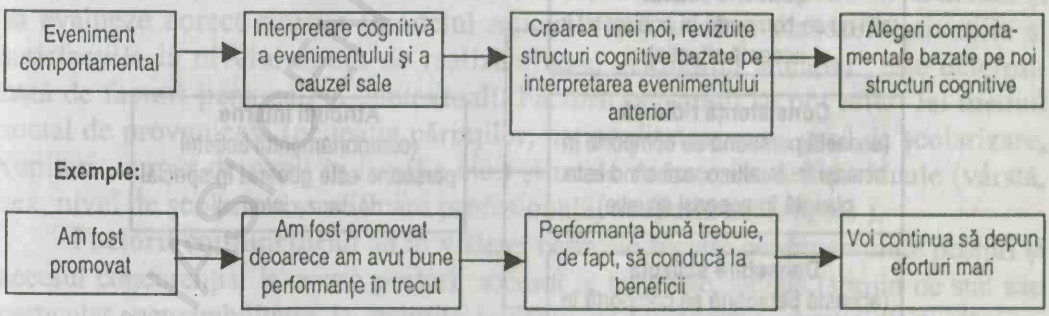


Figura nr. 9.20. *Procesul atribuirii*[116]

[113] *Ibidem*, p. 264.
[114] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 154.
[115] Steers Richard M., *op. cit.*, p.73.
[116] *Ibidem*, p. 73.

Inițiatorul teoriei este considerat a fi fost Heider, care a sugerat că determinant pentru comportament este o combinație de forțe interne și externe percepute[117].

Forțele interne se referă la caracteristicile personale: abilități, pricepere („skill"), capacitatea de a depune efort, gradul de oboseală etc.

Forțele externe au în vedere factori de mediu, cum ar fi reguli și politici organizaționale, comportamentul superiorilor, vremea.

Comportamentul în muncă poate fi explicat prin „locus of control" („nivelul de control") ce indică dacă individul percepe rezultatele ca fiind controlate de el însuși sau factori exteriori.

Bazat pe opera lui Heider, Harold Keller a căutat să identifice antecedentele principale ale atribuirilor interne și externe[118].

Keller consideră că individul se concentrează asupra a trei factori atunci când realizează atribuții cauzale (figura nr. 9.21).

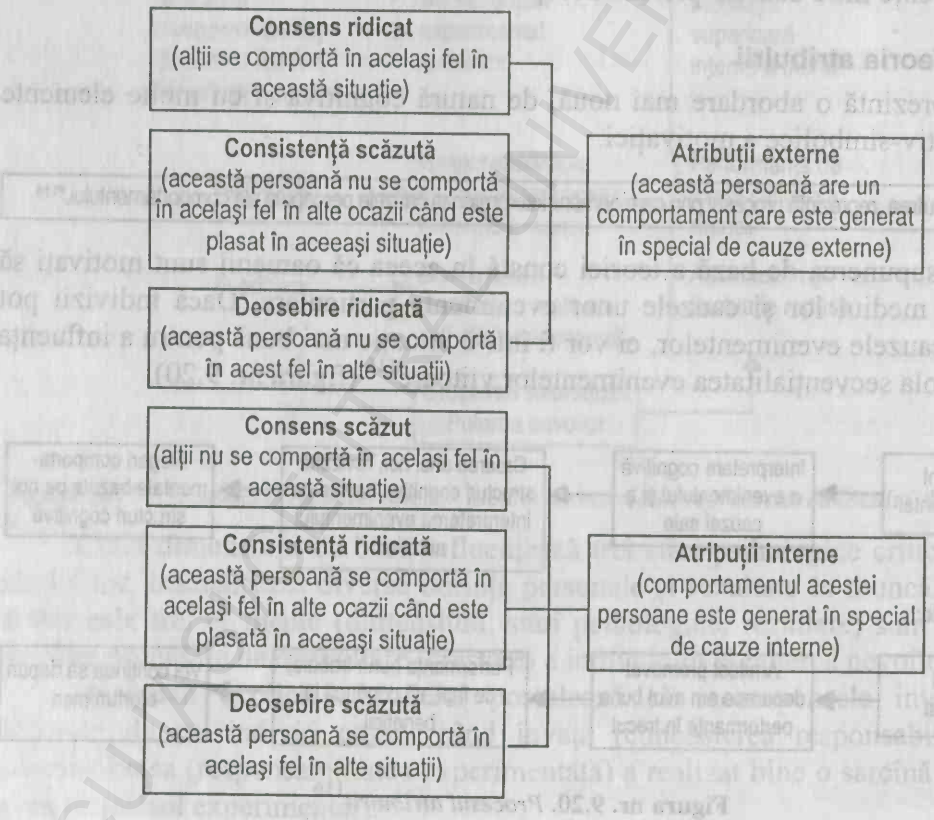


Figura nr. 9.21. *Cauzele atribuirii interne și externe*

[117] Heider Fritzi, *The Psychology of Interpersonal Relation*, Wiley, New York, 1958.
[118] Keller Harold H., *The Process of Causal Attributions*, in American Psychologist, februarie, 1973, pp. 107-128.

Keller a elaborat ipoteza conform căreia oamenii îşi orientează comportamentul spre forţe interne sau factori personali atunci când percep deosebire scăzută, consens scăzut şi consistenţă ridicată. Comportamentul este atribuit forţelor externe sau factorilor de mediu atunci când oamenii percep deosebire ridicată, consens ridicat şi consistenţă scăzută[119].

O consideraţie adiţională în evaluarea performanţei de sarcină în cadrul unei organizaţii este dacă această cauză a comportamentului s-a datorat unor factori „stabili" (priceperea, uşurinţa sau dificultatea sarcinii) sau „instabili" (depunerea de efort, şansa). Combinarea factorilor atribuirii interne sau externe şi a caracteristicilor stabile şi instabile conduce la următoarea tipologie (tabelul nr. 9.3).

Tabelul nr. 9.3. *Clasificarea atribuirilor pasibile de performanţă*[120]

	Atribuiri interne	Atribuiri externe
Factori stabili	Pricepere	Dificultatea sarcinii
Factori instabili	Efort	Şansa („luck")

Cercetările făcute pe baza acestei teorii sunt dificile, deoarece implică o analiză a unor procese psihologice, subiective.

Ca teorie parţială, ea poate fi folosită în mod complementar altor abordări.

9.6.2.8. Teoria laxistă

Având în centrul său conceptul de „laxity" (delăsare, lipsa ambiţiei), teoria a fost elaborată şi folosită în domeniul mobilităţii şi stratificării sociale (de către Hyman H.H.) pentru a desemna lipsa motivaţiei de a mobiliza eforturile spre realizarea unor obiective considerate de individ ca nerealizabile, de neatins.

Modelul pleacă de la ipoteza unui om raţional, ce este capabil să analizeze şi să evalueze corect situaţia (modelul raţionalităţii) şi să-şi plaseze motivaţiile şi satisfacţiile la nivelul optim de realizabilitate. „Definiţia situaţiei" este determinată de factori personali şi contextuali. Factorii personali se pot referi la: mediul social de proveniență (ocupaţia părinţilor, naţionalitatea, rasa, grad de şcolarizare, venituri, număr de copii în familie etc.) şi unele caracteristici individuale (vârstă, sex, nivel de şcolaritate, calificare profesională, ocupaţia actuală etc.).

Factorii conjuncturali au în vedere: cerinţele sociale pentru anumite posturi şi accesul concurenţial la aceste posturi, accesul la resursele sociale (sprijin de stat sau particular, penetrabilitatea la anumite instituţii de învăţământ, prestigiul ataşat unor ocupaţii), natura sistemelor de mobilitate şi stratificare (penetrabilitatea în anumite straturi sociale, procesele de reproducţie a statuetelor etc.) etc.

În interacţiunea dintre factorii personali şi conjuncturali (situaţionali), individul îşi defineşte situaţia (oportunităţile ataşate probabilităţii de a accede la o

[119] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 155.
[120] *Ibidem*, p. 156.

anumită stare nouă), evaluează diferitele oportunități atașate unor obiective și alege să-și concentreze efortul spre obiectivul cu probabilitatea cea mai mare de realizare. În acest caz, motivația este subordonată performanței, cu cât motivația este mai puțin ambițioasă (căutarea realizării obiectivelor cu gradul mai redus de probabilitate pozitivă) performanța este mai sigură și satisfacția mai mare. La întrebarea (motivațională) „de ce dorești X?", individul va răspunde „pentru că pot să-l obțin".

Teoria laxistă se opune, astfel, alternativei conform căreia cu cât aspirația este mai înaltă, motivațiile vor ținti spre obiective valorice mai înalte, eforturile vor fi mai mari și performanțele superioare. Satisfacția va depinde de nivelul motivației realizate și nu doar de simpla împlinire a unei motivații aflate mai jos pe o scală valorică.

De exemplu: Studentul cu un comportament laxist va proceda astfel: este mult mai ușor și sigur să iau examenul cu nota șase decât cu opt sau zece. De aceea voi depune eforturile pentru a putea răspunde pentru un șase și voi fi satisfăcut cu această notă. În practică, depunând eforturi mai reduse (în vederea unei note mai mici) se creează probabilitatea de a nu fi bine pregătiți și a cădea la examen. Efortul mediocru expune pe student riscului de a nu-și realiza obiectivul mediocru. Studentul cu un comportament ambițios va judeca altfel: sunt în stare să iau și nota zece, consider rușinos a trece doar cu șase. Îmi voi mobiliza eforturile pentru zece, deci voi învăța foarte bine. În acest caz, probabilitatea de a avea o notă mare (chiar zece) este mai mare decât probabilitatea studentului laxist de a avea nota șase.

În practica organizațională, mobilizarea membrilor spre obiective superioare se exprimă, printre altele, în teoria fixării scopului (anterior tratată). Aici apare rolul hotărâtor al concepției, viziunii în elaborarea motivației și construirea parametrilor de satisfacție.

9.6.2.9. Teoria socioculturală a raportului dintre nevoi (trebuințe) și necesități[121]

Modelul încearcă o analiză globală a problematicii determinantelor subiective ale oamenilor pe baza analizei socioculturale a deosebirii dintre nevoi (trebuințe) și necesități. Așa cum am văzut, această distincție lipsește în modul de construcție a teoriilor precedente, ceea ce generează numeroase lacune teoretico-metodologice și practic-aplicative.

Oamenii au, în general, aceleași nevoi de viață ca urmare apartenenței lor la aceeași specie (homo sapiens sapiens). Unele particularități sunt nesemnificative și datorate tot unor factori naturali (cerințele de viață diferă, într-o măsură, la pol față de ecuator, în raport cu vârsta sau unele ocupații ce necesită eforturi diferite). Aceste nevoi sunt împlinite printr-o diversitate de căi. Unele se leagă de cerințe fiziologice,

[121] Hoffman Oscar, *Sociologia muncii,* Editura Hyperion, București, 1996, pp. 160-167.

altele de cerințe psihice etc. Ceea ce este esențial în cazul oamenilor constă în aceea că trebuințele (nevoile) se satisfac – în majoritatea cazurilor – prin acte volitive și deci prin acțiuni conștiente (deliberate, orientate spre un scop). Aceste acțiuni conștiente de împlinire a trebuințelor nu mai sunt identice tuturor oamenilor, ci se constituie prin medierea lor de către un model sociocultural, transformând trebuințele în necesități.

Trebuințe (nevoi) reprezintă sistemul cerințelor primare, directe, de viață ale oamenilor, rezultate din alcătuirea și funcționarea normală a organismului, din apartenența lor la specia umană, din contextele naturale, concrete de viață ale indivizilor.
Necesitățile exprimă sistemul cerințelor mediate, derivate de viață ale omului rezultate din prelucrarea trebuințelor prin medierea unui sistem de valori-norme-principii (sistem sociocultural) specifice unui grup uman, unor contexte istorice de viață.

Uneori, aceeași trebuință se satisface prin necesități diverse. Astfel, trebuințe de hrană se mediază prin necesități multiple, cum ar fi respectarea unor credințe religioase, onomastice, relații de familie, marcarea prestigiului social, personalizarea comportamentului, contacte și relații cu prietenii, vizite, realizarea de afaceri, plăcerea etc. Alimentația reprezintă un comportament sociocultural legat de valori, norme, concepții, tradiții privind ce se mănâncă, cum se gătește, cum se mănâncă, când se mănâncă etc.

Alteori, aceeași necesitate satisfăcută se corelează de trebuințe diverse. Astfel, necesitatea personalizării individului se poate împlini prin trebuințe alimentare, de îmbrăcăminte, locuire, viață de grup, reproducerea și viață de familie etc. Tipurile de trebuințe sunt: biologice, psihologice, sociale, ecologice cu numeroasele lor genuri, iar ale necesităților sunt trei: de trai, conviețuire socială, relaționare cu cerințele generale ale societății. O prezentare pe larg a operaționalizării sistemelor de trebuințe și necesități se află în lucrarea „Sociologia muncii" anterior menționată.

Pe baza acestor trebuințe și necesități se construiesc motivațiile (figura nr. 9.22).

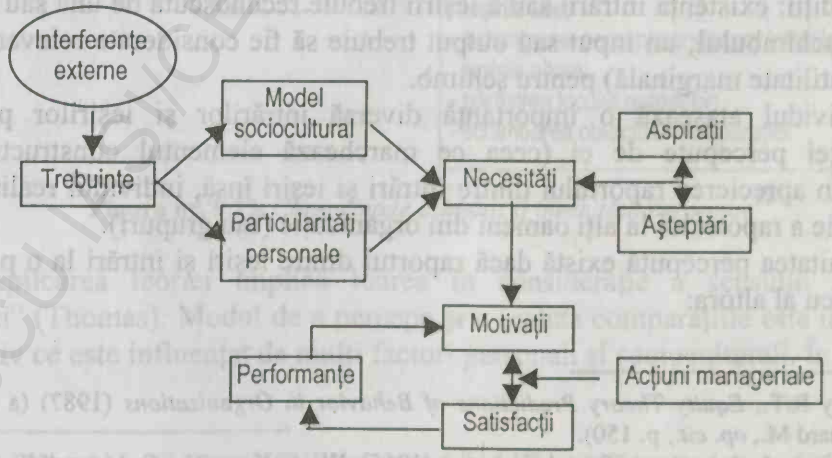


Figura nr. 9.22. *Mecanismul de motivare*

Teoria a fost testată prin mai multe lucrări de licență și este o alternativă posibilă în cercetarea concretă.

9.6.3. Teorii de grup

9.6.3.1. Teoria echității („Equity Theory")

Reprezentând o abordare cognitivă a motivației, această teorie avansată de către Adams și Weick are la bază elemente de natură interpretativ-simbolică. La baza teoriei stă comparația centrată pe indivizi în raporturile lor cu ceilalți și organizația în ansamblul ei, luând în considerație sentimentele despre sau percepția modului în care organizația îi tratează corect în raport cu alții.

Teoria pornește de la două supoziții principale privind comportamentul uman[122]:

- oamenii implică în procesul de evaluare a relațiilor lor sociale mai mult interes decât ar evalua tranzacțiilor lor economice la locul de muncă. Relațiile sociale sunt privite ca un proces de schimb în care indivizii investesc și solicită, în schimb, un rezultat;
- oamenii nu evaluează echitatea într-un vacuum, ci compară propria lor situație cu cea a altora pentru a determina un raport relativ.

Teoria implică viziunea despre un om social, complex, căutând satisfacția și prin valorile etice, ale corectitudinii. În teoria echității comparația socială se bazează pe relația dintre două variabile: intrări și ieșiri[123]. Intrările (sau investițiile) reprezintă acele elemente prin care un individ contribuie la un schimb (experiența anterioară în muncă, instrucție, efort). Ieșirile sunt referitoare la ceea ce un individ primește în schimbul investițiilor (ca, de exemplu: plata, alte beneficii, statut crescut, feedback pozitiv etc.).

Pentru ca să se realizeze relațiile de evaluare a schimbului sunt necesare două condiții: existența intrării sau a ieșirii trebuie recunoscută de una sau ambele părți ale schimbului; un input sau output trebuie să fie considerate relevante (sau având o utilitate marginală) pentru schimb.

Individul atașează o importanță diversă intrărilor și ieșirilor pe baza importanței percepute de ei (ceea ce marchează elementul constructivist al teoriei). În aprecierea raportului dintre intrări și ieșiri însă, individul realizează o comparație a raportului la alți oameni din organizație (sau grupuri).

Echitatea percepută există dacă raportul dintre ieșiri și intrări la o persoană este egal cu al altora:

---

[122] Mowday R.T., *Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations* (1987) (a se vedea Steers Richard M., *op. cit.*, p. 150).

[123] Adams Stacy J., *Injustice in Social Exchange* (1965); Weick Kare, *The Concept of Equity in the Psychology* (1966); Baldamus W., *Efficiency and Effort* (1961).

$\frac{Op}{Ip} = \frac{Oa}{Ia}$, unde „p" se referă la persoana în cauză, iar „a" la altă persoană).

Inechitatea percepută se referă la $\frac{Op}{Ip} < \frac{Oo}{Io}$ (inechitate în dezavantajul persoanei „p"); $\frac{Op}{Ip} > \frac{Oa}{Ia}$ (inechitate în avantajul persoanei „p").

Pentru ca procesul să se desfăşoare corect, ar trebui ca persoana implicată să poată realiza o percepere corectă a situației. Inechitatea nu se reduce, de asemenea, la raporturi egale între oameni privind intrările şi ieşirile, ci presupune, esențial, ca eforturile să fie corect apreciate pentru toți. În plus, oamenii sunt tentați să accepte inechitatea în avantajul lor, față de cea care-i dezavantajează.

Implicarea teoriei echității în procesul motivațional are în vedere consecințele inechității percepute[124] (figura nr. 9.23):

- inechitatea percepută (subaprecierea sau supraaprecierea) creează tensiuni între oameni;
- tensiunea este proporțională cu magnitudinea inechității;
- tensiunea experimentată de indivizi îi va motiva să caute a o reduce;
- puterea motivației este proporțională cu inechitatea percepută.

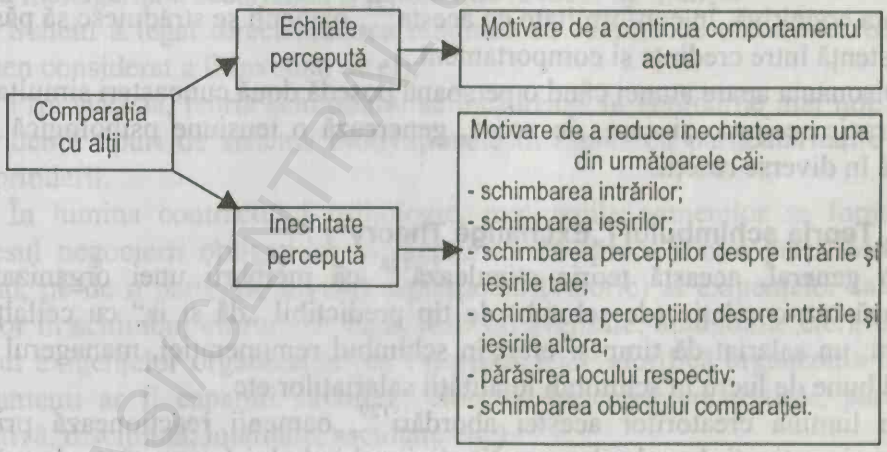


Figura nr. 9.23. *Consecințele echității şi inechității percepute*[125]

Aplicarea teoriei implică luarea în considerație a sensului „definiției situației" (Thomas). Modul de a percepe şi a realiza comparațiile este un element subiectiv ce este influențat de mulți factori personali şi socioculturali. În acest caz,

[124] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 153. Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 136.
[125] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 153.

cele prezentate în capitolul privind cultura, în general, și cultura organizațiilor, în particular, trebuie luate în considerare.

Procesul motivațional (figura nr. 9.24) este dependent de cel al perceperii situației.

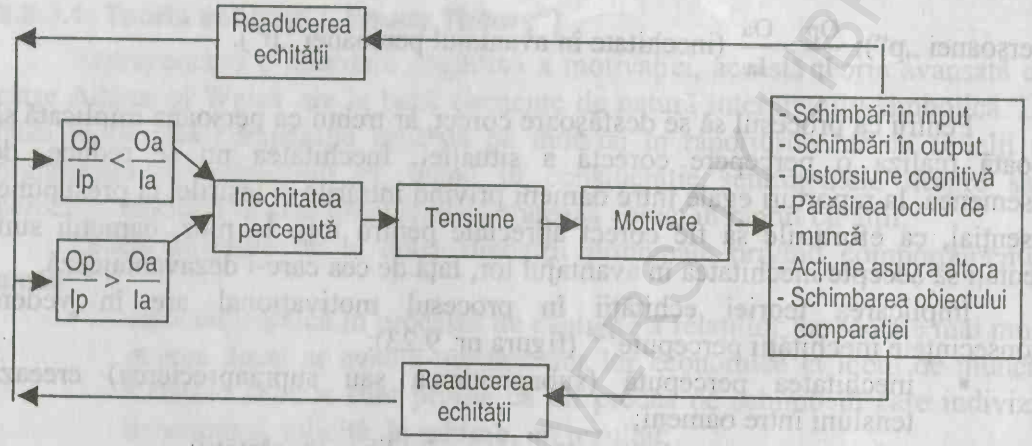


Figura nr. 9.24. *Procesul motivațional în teoria echității*[126]

Teoria echității derivă din abordările lui Festinger Leon (1957) cu privire la disonanța cognitivă. În conformitate cu acesta[127], oamenii se străduiesc să păstreze o consistență între credințe și comportament.

Disonanța apare atunci când o persoană posedă două cunoașteri simultane ce se contrazic reciproc și care, de aceea, generează o tensiune psihologică ce se exprimă în diverse reacții.

9.6.3.2. Teoria schimbului („Exchange Theory")

În general, această teorie stipulează[128] că membrii unei organizații se angajează într-o relație (de schimb) de tip predictibil „dă și ia" cu ceilalți. De exemplu, un salariat dă timp și efort în schimbul remunerației, managerul oferă condiții bune de lucru în schimbul loialității salariaților etc.

În lumina creatorilor acestei abordări[129], oamenii reacționează prioritar cognitiv și motivați de valorile corectitudinii schimbului (ca pe piața de mărfuri, în general).

---

[126] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 509.

[127] Festinger Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper and Row, New York, 1957 (a se vedea Drummond Helga, *op. cit.*, p. 67).

[128] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, pp. 142-143.

[129] Ekeh P., *Social Exchange Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1974, Schein Edgar H., *Organizational Psychology.*

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Schein consideră că măsura în care salariaţii doresc să depună efort, aderă la scopurile organizatorice şi capătă satisfacţie pe baza muncii lor este dependentă de două condiţii:

- măsura în care aşteptările salariaţilor privind ceea ce organizaţia le va oferi şi ceea ce ei trebuie să dea în schimb acesteia se cuvin a fi în concordanţă;
- există un agrement în privinţa acestor aşteptări (de exemplu, natura schimbului: efort pentru remuneraţie).

Aceste aşteptări constituie părţi ale unui contract psihologic[130]. Contractul psihologic defineşte ceea ce un salariat aşteaptă din partea celor care l-au angajat (salariu, condiţii de muncă, orar, securitate etc., dar şi elemente de ordin psihosocial: considerarea sa de către angajator, posibilităţi de dezvoltare, responsabilitate etc.), pe de o parte, şi aşteptările organizaţiei faţă de membrii săi (loialitate, eforturi etc.), pe de altă parte.

Conceptul de „contract psihologic" este corelat (de Schein) cu cel de „ancoră-carieră" ce se referă la modul în care individul se percepe pe sine în cadrul unei organizaţii şi modul în care această percepţie îl încurajează în cariera sa. Schein identifică drept criterii tipice de „carieră-ancoră" răspunsul la probleme, cum ar fi: modul în care individul îşi consideră competenţa sa tehnică şi pe cea managerială, securitatea şi autonomia la locul de muncă.

Schein a legat direct practica relaţiilor de schimb de cultura întreprinderii (termen considerat a fi inventat de el).

Prin aceasta, teoria schimbului se încadrează în abordările mai noi, punând în evidenţă tipuri de sisteme motivaţionale în raport cu particularităţile culturii întreprinderii.

În lumina contractului psihologic, motivaţiile oamenilor se formează în procesul negocierii obligaţiilor şi drepturilor reciproce dintre părţi. Motivaţiile depind, pe de o parte, de nivelul aspiraţional (valoric) al exigenţelor salariaţilor (ce vor în schimbul efortului?: bani, respect, avansare, autonomie etc.), dar şi de nivelul exigenţelor organizaţiei (ce valorizează şi valorifică organizaţia din ceea ce oamenii ar fi capabili să ofere: efort de execuţie, creativitate, participare, iniţiativă, disciplină, loialitate, ascultare etc.).

Teoria schimbului se corelează cu cea a echităţii, dar priveşte problema din perspective diferite: teoria schimbului se centrează pe echitatea cerută de individ între ceea ce dă şi ceea ce primeşte, teoria echităţii se referă la comparaţia între diverşi oameni privind ceea ce dau şi primesc. Teoriile pot fi luate complementar. Cineva poate fi satisfăcut de îndeplinirea motivaţiei sale în termenii contractului, dar nesatisfăcut în ceea ce priveşte compararea contractului său cu al altora.

---

[130] Kennedy C., *Toutes les theories d management*, Maxima, Paris, 1995, pp. 181-184.

În cercetările concrete, cele două teorii pot fi folosite împreună. O deficiență a teoriei este următoarea: construirea exigențelor individuale depinde de numeroși factori personali, astfel încât contractele încheiate pot fi inegal concepute de la un membru al organizației la altul. Ceea ce un om consideră ca fiind un contract corect, altul ar putea aprecia ca o inechitate. De acea, teoria poate fi, cu bune rezultate, completată cu cea a echității pentru a se vedea, de la caz la caz, bazele legitimității încheierii contractelor.

9.6.3.3. Teoria agentului („Ageny Theory")

Împreună cu teoria următoare („stewardschip theory"), această abordare aduce o nouă modalitate de analiză a motivației, plasând prioritar problema la nivel organizațional.

Teoria agentului este o teorie economică, strict managerială (de conducere) ce pune accentul pe control și recompensă[131]. Teoria abordează problematica din punctul de vedere al actorilor sociali, arătând posibilitatea (pericolul) ca managerii să acționeze în vederea propriului lor interes în loc de a servi interesele proprietarului sau ale organizației[132].

Teoria se ocupă de modul în care „pricipalul" (proprietarul) poate controla agentul (managerul) încât acesta să acționeze în interesul organizației[133].

Din perspectiva teoriei, motivațiile oamenilor pot fi deturnate de la realizarea unei concordanțe dintre exigențele lor și ale organizației, generându-se motivații ce pot dăuna organizației, dar să servească „agentului". Prin aceasta, teoria se corelează abordării lui Schein („contractul psihologic", anterior prezentate). În teoria agentului, divergențele de interese (între organizație și manager) se exprimă în contractele (de data aceasta și formale, semnate) ce se practică cu diverșii membri, dar și în contractul formal dintre proprietar și manager[134].

Teoria pune accentul pe valorile etice care ar trebui să stea la baza comportamentului agentului (managerului), dar și al membrilor organizației pentru a nu participa la jocul incorect al managerului, chiar dacă ei, personal, au avantaje[135].

DeGeorge[136] și Webley[137] au prezentat o serie de cerințe etice pentru ca relațiile motivaționale în organizație (între proprietar, organizație, manager, membri) să se

---

[131] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 137.

[132] Cornforth Chris, *The Gouvernance of Nonprofit Organizations*, în volumul *Theoretical Approaches towards Democracy in Organizations*, I.S.A., Copenhagen, 1996, p. 57.

[133] Ben-Ner A., Hoomissen Van, *The Gouvernance of Nonprofit Organizations* (1994) (a se vedea Spear Roger, *Issues in Democratic Gouvernance*, în același volum, pp. 356-359).

[134] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 335.

[135] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 320.

[136] DeGeorge R., *Business Etics* (a treia ediție), 1989,

[137] Webley S., *Codes of Business Etics*, 1993

desfăşoare corect[138]: etica personală, drepturile lucrătorilor, securitatea consumatorilor, nediscriminare, coduri pentru conducere, practici de contabilitate, utilizarea energiei, atitudinea faţă de cei incorecţi, achiziţii şi alianţe, responsabilităţi organizaţionale, responsabilităţi ale lucrătorilor, relaţii cu sindicate, protecţia mediului, excluderea spionajului industrial şi a practicilor de corupţie, remuneraţii etc.

Criticile la adresa modelului se centrează prin propunerea altor modele („stakeholders" şi „stewardship").

9.6.3.4. Modelul angajatului („Stewardship Theory")

Acesta presupune un aspect invers faţă de abordarea precedentă, arătând că managementul (managerul), în calitatea sa de angajat („steward") sau îngrijitor („custodian"), este motivat să lucreze în interesul „principalului" (proprietarului organizaţiei). „Angajatul" („steward") acordă o valoare deosebită cooperării, mai importantă decât acţiunea în vederea propriului său interes. El preferă cooperarea în locul conflictului şi este un gânditor raţional, sensibil şi deschis faţă de ceea ce se aşteaptă de la el[139]. În orientarea sa, agentul este colectivist (nu individualist, ca în teoria precedentă). El nu promovează un control deosebit de dur care ar reduce motivaţia oamenilor şi este motivat de factori intrinseci.

Teoria agentului şi cea a „angajatului" prezintă procesele motivaţionale în raport cu interesele comune de grup. Ele au meritul de a completa teoriile motivaţionale cu o perspectivă importantă: raportul cu motivaţiile managerului.

Managerul poate să orienteze motivaţiile membrilor unei organizaţii în direcţii diverse, să le dea o bază valorică pozitivă sau negativă, să lege motivaţia oamenilor de soarta organizaţiei în modalităţi chiar opuse.

Faţă de toate teoriile analizate până în prezent, aceste două abordări plasează problematica managementului şi organizaţiilor pe un teren realist, concret (neformal). Motivaţiile nu sunt totdeauna în favoarea individului, satisfacerea lor nu exprimă, în orice condiţii, reala satisfacere a personalităţii individului. Uneori, motivaţiile pot fi rupte de realele interese ale oamenilor, satisfacerea lor servind interesele altora.

Tocmai această perspectivă este accentuată de analizele deconstructiviste care au meritul de a demitiza conceptele, de a căuta ce se „ascunde" în spatele lor. „Agency Theory" atrage atenţia, tocmai, asupra necesităţii de a nu idealiza conceptele. Motivaţiile nu exprimă, totdeauna, cerinţele reale ale oamenilor. Ele pot fi manipulate şi orientate, chiar, contrar intereselor individuale. Soluţia propusă de decontructivism (care, după ce „deconstruieşte" conceptele, le „reconstruieşte") este democratizarea conducerii. Termenul de „managerialism" exprimă deturnarea managementului de la funcţiile sale reale[140], iar soluţia constă în realizarea unei conduceri „la vedere".

---

[138] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 320.

[139] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 137.

[140] Deetz Stanley A., *op. cit.*, p. 221.

9.6.3.5. Teoria angajării („Commitment Theory")

O abordare a motivației din perspectiva organizației este cea a angajării. De factură mai veche, teoria capătă acum o atenție și importanță practică crescândă.

Legată, la început, de viziunea funcționalistă ce vedea angajarea ca o cerință normativă a adaptării la sistem, teoria începe să se detașeze de funcționalism și să se refere la tipurile noi de organizații și la abordările constructiviste și deconstructiviste.

Legată de conceptul de „implicare" („implicarea este gradul de angajare a membrilor în organizație"[141]) tratarea angajării capătă dimensiuni actuale privitoare la reconstrucția organizațiilor pe bază de cointeresare, cooperare și parteneriat.

O definiție (substanțialistă) a angajării („comminment") este: „un sens al identificării, implicării și loialității exprimat de un individ față de companie"[142].

O caracterizare pe dimensiuni (operațională) a angajării distinge: un salariat angajat este cel care[143]:

- are o dorință puternică de a rămâne un membru al organizației;
- este hotărât să depună un efort superior în folosul organizației;
- crede în valorile și scopurile organizației.

Angajarea organizațională generează o motivație intrinsecă (a munci pentru a asigura performanțele organizației) ca bază a satisfacției (performanțele organizației îmi asigură împlinirea dorințelor mele și-mi determină satisfacția).

Motivația celui ce aderă la organizație este cea bazată pe încrederea în corectitudinea felului în care organizația tratează pe oameni[144]. Acesta este noul model al „întreprinderii comunitare"[145].

Angajare: atașamentul individului la organizație și a organizației față de individ, generând motivația de a munci pentru performanțele organizației ca bază a satisfacerii cerințelor individuale.

Negocierea competențelor, a drepturilor și obligațiilor reciproce (individ și organizație) duce la o permanentă reconstrucție a bazei atașamentului și la reconstrucția însăși a organizației.

Există trei tipuri de angajare[146]:

- **angajarea afectivă** – se referă la atașamentul emoțional față de organizație;

[141] Mullins Laurie, *op. cit.*, p. 605.
[142] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, p. 651.
[143] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 70.
[144] Meyer J.P., Allen V.J., *Commitment in the Workplace*, Sage, London, 1997.
[145] Francfort I, Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les modes sociaux de l'entrprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995, p. 329.
[146] Allen N.J., Mayer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment* (1990) (a se vedea Drummond Helga, *op. cit.*, p. 71.

- **angajarea permanentă** – are în vedere pe salariatul care are trebuinţa de a rămâne în organizaţie;
- **angajarea normativă** – ia în consideraţie obligaţia percepută de a rămâne în organizaţie (tabelul nr. 9.4).

Tabelul nr. 9.4. *Formele de angajare*[147]

Afectivă	„Vreau să rămân"
Permanentă	„Am nevoie să rămân"
Normativă	„Trebuie să rămân"

Angajarea generează motivaţie (dar şi invers) într-un mod similar ca în cazul satisfacţiei prin caracteristicile muncii şi ale locului de muncă. Angajarea şi satisfacţia rezultată nu sunt atât de direct şi evident corelate. De multe ori, ceea ce considerăm noi a fi angajare este, doar, expresia unui comportament de conformitate şi, chiar, de mimare a angajării. Cercetări întreprinse şi de noi arată că stabilitatea la locul de muncă şi în întreprindere se datorează şi unor factori exteriori angajării (lipsa unei alternative în schimbarea întreprinderii). Pot exista insatisfacţie şi stabilitate. Motivaţia generată de satisfacţia necesităţilor prin angajare poate să fie inversată, membrii unei organizaţii rămânând stabili nu din ataşament, ci din cauze exterioare (apropierea întreprinderii de locuinţă, lipsa altei alternative, vârsta înaintată ce îngreunează fluctuaţia, avantaje personale ce nu sunt asigurate în altă parte etc.).

Deconstructivismul face, în acest sens, o critică severă teoriei angajării. „În general vorbind, cu cât este mai mare perioada de timp în care un salariat rămâne într-o organizaţie (sau într-o profesie, ori carieră anumită), cu atât costurile părăsirii sale sunt mai mari. Salariaţii tind să acumuleze drepturi privind pensia şi privilegii pentru un serviciu pe termen lung. Asemenea «parte a mizei» pe care ei o cunosc poate împiedica pe salariaţi să-şi schimbe situaţia."[148]

9.6.3.6. Teorii ale satisfacţiei

Ca şi în cazul precedent, o serie de teorii plasează motivaţia ca un element derivat din alte caracteristici. Teoriile satisfacţiei, aşa cum am mai arătat, consideră necesitatea satisfacţiei individului ca generând motivaţia (şi nu invers). Diferenţele de abordare sunt majore: satisfacţia fiind un sentiment, are un caracter privitor afectiv şi nu cognitiv. Teoriile satisfacţiei se corelează de o perspectivă, deci, diferită asupra omului, părăsind modelul raţionalităţii şi îmbrăţişând altul apropiat de punctul de vedere al lui V. Pareto.

Această abordare prezintă unele avantaje. Ea permite trecerea la analize mai profunde a dinamicii individului, cercetând starea sa reală şi nu doar

[147] Drummond Helga, *op. cit.*, p. 71.
[148] *Ibidem*, p. 73.

comportamentul ce poate (sau nu) să exprime corect această stare. Am văzut că în cazul teoriei angajării este dificil a cunoaşte cu precizie ceea ce exprimă stabilitatea în organizaţie şi, chiar, participarea individului (ce poate fi doar un comportament de conformitate şi nu angajare).

Pe de altă parte, teoriile satisfacţiei sunt mai dificile de realizat, ele presupunând metode bazate pe introspecţie, evaluări ale propriei stări psihice, corectitudinea respondentului în a-şi prezenta starea sa afectivă etc. Iată încă un argument în favoarea necesităţii folosirii mai multor teorii (şi procedee) în mod complementar într-o problematică aşa de importantă, dar dificilă.

1) Modelul bidimensional[149] porneşte de la considerarea a trei axe (de la + spre –): a) plăcere (mulţumire) – nemulţumire („displeasure") ; b) anxietate – linişte („comfort"); c) entuziasm – deprimare („depression"). Ulterior, elementele plăcerii şi ale stimulării (axa a doua) se combină în una singură (figurile nr. 9.25, 9.26).

Cercetările făcute pe acest model par a aduce unele elemente folositoare în înţelegerea raportării afective a omului faţă de locul de muncă. În aceste cazuri, motivaţia este derivată din gradul de satisfacţie („vreau X pentru a fi satisfăcut").

Totuşi, este foarte dificil (poate, chiar, artificial) a trasa un raport unic şi universal între motivaţie şi satisfacţie, predominantă rămânând, până la urmă, concepţia, orientarea valorică.

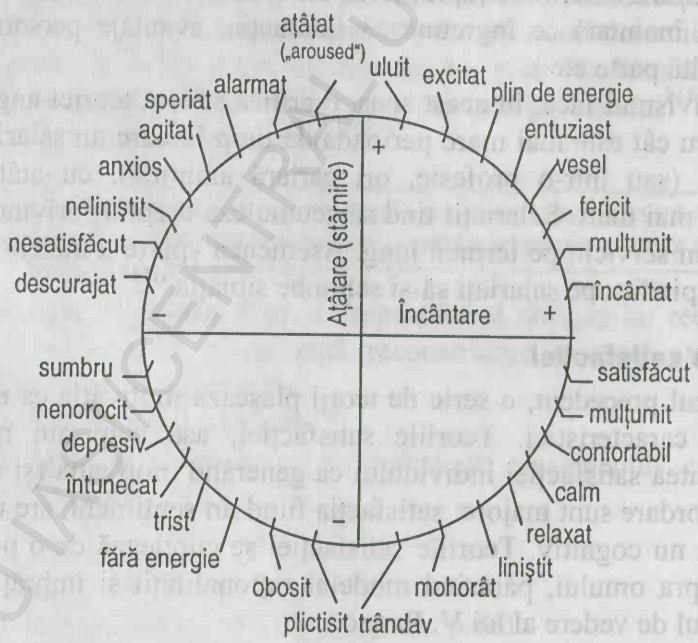


Figura nr. 9.25. *Modelul în două dimensiuni*[150]

[149] Haynes C.E., Wall T.D., Bolden R.L., Rick J.E., *Measures of perceived work characteristics* (1997) (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, pp. 144-145).
[150] Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 144.

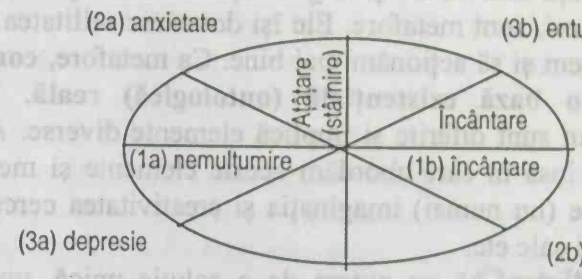


Figura nr. 9.26. *Modelul pe trei axe*[151]

Modelul bidimensional[152] a fost abordat diferit, uneori factorii afectivi fiind mai diverşi (anxietate – liniște, depresie – mulțumire, afecțiune pozitivă, amabilitate, furie).

b) Modelul global şi fațetele satisfacției

În multe studii, dimensiunea mulțumire-nemulțumire a fost evaluată doar printr-o întrebare („Cât de satisfăcut sunteți față de postul dvs. de muncă?"). Această abordarea măsoară ceea ce se poate denumi a fi satisfacția globală.

Alte abordări se adresează individului pentru a-şi exprima starea afectivă pentru diverse aspecte (fațete) ale locului de muncă. Justificarea acestei cercetări constă în aceea că oamenii pot avea satisfacții diferențiate (chiar opuse) față de diversele fațete ale muncii lor.

Divizând conceptul global în fațetele sale constitutive, cercetările pot să se orienteze mai bine asupra a ceea ce este mai semnificativ în activitatea unui om şi în aspectele locului de muncă. În plus, de la o profesie la alta, loc de muncă la altul, tip de organizație la alta, aceste fațete pot avea semnificații foarte diferite.

Există două teorii mai importante în cercetările contemporane privind satisfacția față de locul de muncă. Una accentuează aspectele individuale, natura subiectivă a satisfacției, dând o explicație pe baza percepției şi experiențelor personale. Cealaltă pune în evidență caracteristicile obiective ale postului ce produce satisfacție. Prima se referă la teoriile autoeficienței şi automanagementului, cea de a doua la proiectarea locului de muncă (ambele tratate anterior). Am ajuns la capătul acestui esențial capitol al sociologiei organizaționale. Există un slogan: **a conduce înseamnă a motiva.** Tocmai această idee justifică atenția specială pe care am acordat-o motivației.

Evident, aşa cum am văzut, este o problemă discutată şi discutabilă dacă toate aceste concepte (motivație, satisfacție, aspirație etc.) îşi au (sau nu) o

[151] *Ibidem*, p. 145.

[152] Warr P.B., *Well-being and the Workplace* (1998) (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 144).

„acoperire" reală în viața indivizilor și organizațiilor. Conceptele, așa cum am subliniat de mai multe ori, sunt metafore. Ele își dovedesc utilitatea în măsura în care ne ajută să înțelegem și să acționăm mai bine. Ca metafore, **conceptele însă nu sunt lipsite de o bază existențială (ontologică) reală.** Mecanismele comportamentului uman sunt diferite și implică elemente diverse. Acest fapt nu poate fi negat. Modul însă în care abordăm aceste elemente și mecanisme este relativ, depinzând și de (nu numai) imaginația și creativitatea cercetătorului, de obiectivele investigației sale etc.

Să rămânem cu ideea că nu putem da o soluție unică, universală la o problemă așa de complexă. Cele spuse vor fi luate ca fiind importante cunoștințe care vor fi folosite de la caz la caz. Nu există rețete gata formate bune de a fi direct aplicate. Sociologia contemporană a părăsit viziunea substanțialistă (lumea există, este independentă de noi, sociologia are menirea să dea o cunoaștere obiectivă, exactă ce poate fi aplicată ca atare). În fața noastră există o realitate complexă, construită (și reconstruită) de noi, iar sociologia poate deveni, ea însăși, un factor important al construcției realității sociale, al reconstrucției sale democrate. Care și când vor putea fi aplicate aceste teorii depinde de situația specifică, de obiectivele cercetării etc. Aceste teorii sunt alternative și pot fi folosite complementar.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 10

Schimbare şi învăţare în organizaţie

10.1. Problematica schimbării

Ca şi celelalte probleme dezbătute în acest volum, şi temele ce urmează a constitui subiectul capitolului se cuvin a fi corelate de ansamblul ariei noastre de interes.

Schimbarea este strâns legată de teoriile privind raportul organizaţiei cu mediul, natura strategiilor, modul de abordare a acţiunii şi deciziei umane etc.

Am văzut că în analiza comportamentului se pot distinge, ca tipuri ideale (cu trecere de la unul la altul) modelele bazate pe raţionalitatea agentului şi a deciziilor sale, pe de o parte, şi cele, implicând o raţionalitate limitată îmbinată cu elemente nonraţionale, pe de altă parte. Teoriile raţionalităţii limitate sunt şi ele diferite în raport cu factorii ce pot interveni în limitarea raţionalităţii. Aceşti factori sunt de natură ideologică[1] privind efectele culturii organizaţiei[2], implicând activitatea managerului şi sistemului de putere[3] etc.

Teoriile bazate pe schimbarea produsă ca răspuns la acţiunile mediului (a se vedea acest capitol), cum ar fi ecologia populaţiei şi dependenţa de resurse, dau schimbării caracterul unor acţiuni raţionale, dar nu ca urmare a deciziilor individuale, ci ca urmare a rivalităţilor de pe piaţă.

---

[1] Brunsson N., *The Irrationality of Action and Action Rationality* (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 393).

[2] Staw B.M., *Rationality and Justification in Organizational Life* (1980) (a se vedea Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 393).

[3] Lucrările lui Foucault M. şi ale postmodernişti lor.

Teoriile ce pun accentul pe alegerile strategice introduc problematica puterii și a „coaliților dominante"[4] (arătând limitele rațională manageriale) sau a „alegerilor strategice"[5].

Am putea studia aceste modele de acțiune pe un spațiu de atribute format pe două axe: 1) rațională individuală – colectivă (adică rațională actorului individual sau de grup față de ceea ce s-a numit „rațională pieței"); 2) rațională universală – rațională relativă (adică rațională universală dată de funcționarea sistemelor față de ceea ce implică alegeri individuale limitate de caracteristicile individului și constrângerile externe). În acest caz (figura nr. 10.1) vom avea o anumită tipologie ce va marca modalitățile de realizare a schimbării în organizație.

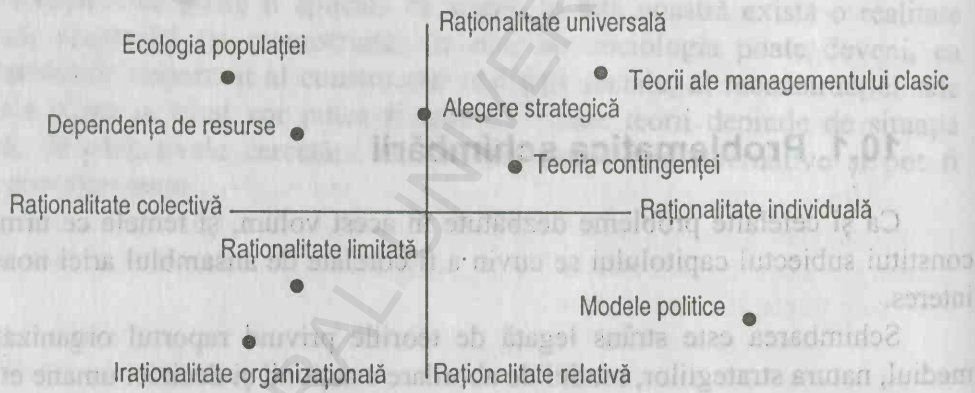


Figura nr. 10.1. *Modele de decizie și management*[6]

Problema schimbării în organizație a atras de mult timp atenția, dar astăzi ea devine tot mai centrală în abordările teoretice și practice ca urmare a unor noi factori: procesele de globalizare și competiție pe scară mondială, ritmul alert al dezvoltării științei și tehnologiei, cerințele impuse de protejarea și refacerea mediului, schimbări majore în ceea ce privește orientările valorico-normative ale noilor consumatori, noul rol al instituțiilor democrate ale societății civile și statului în realizarea noului parteneriat, procesele de restructurare prin care trec fostele țări cu economie centralizată etatistă și tranziția Occidentului spre

[4] Cyert R., March J.G., *The Behavioral Tehory of the Firm* (1963) (Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 394).
[5] Child J., Smith C., *The Context and Process of Organizational Transformation* (1987) (Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 394).
[6] Fincham Robin, Rhodes Peter, *op. cit.*, p. 396.

economiile bazate pe cunoaştere şi dezvoltare durabilă etc. La toţi aceşti factori se adaugă necesitatea înfrângerii inerţiei, a rezistenţei la schimbare proprie a unor indivizi şi organizaţii[7].

Întrebarea care se pune este: de ce este necesară (benefică) schimbarea? Cu alte cuvinte: putem face o analiză de tip axiologic schimbării, sau ea apare ca inevitabilă şi obligatorie de a fi acceptată? Nu ne vom putea referi în abstract la schimbare, ci va trebui să operăm o evaluare severă pe principiul: **nu tot ce este posibil este şi uman dezirabil.** Schimbarea este un proces complex ce trebuie judecat prin efectele sale asupra omului şi societăţii. Cunoscuta specialistă în management, Kanter Rosabeth Moss (despre care am vorbit şi noi), a atras atenţia asupra erorilor posibile (şi reale) în realizarea schimbărilor în organizaţii[8]. În lucrarea sa binecunoscută privind schimbarea[9], autoarea atrage atenţia asupra rezistenţei la schimbare şi a unei viziuni integrative asupra schimbării, care să judece sensul acţiunii în funcţie de viziunea despre viitor şi nu despre trecut. Critica abordării „segmentare" a schimbării poate duce la mari erori, omiţându-se, în special, dimensiunea umană a omului în organizaţie.

În lucrarea sa *„When Giants Learn to Dance"* (1989), Kanter prezintă cerinţele noilor organizaţii (postindustriale) faţă de schimbare:

- a învăţa a acţiona fără „sprijinul" ierarhiei;
- a şti să intri în concurenţă într-un mod care favorizează cooperarea;
- a acţiona respectând cele mai mari exigenţe etice;
- a da dovadă de umilinţă;
- a te concentra asupra proceselor de realizare a lucrurilor;
- a fi polivalent şi ambiţios, a degaja sinergiile;
- a şti să fii satisfăcut de rezultatele obţinute şi a accepta ca ele să fie baza remuneraţiei.

O problemă crucială a conceperii schimbului se referă la consecinţele umane şi faţă de mediu ale schimbărilor. Unele schimbări, cu avantaje economico-tehnologice, pot avea consecinţe negative pe plan uman (cum ar fi efectele automatizării ce pot determina o descalificare a salariaţilor). În acest sens, proiectele privind trecerea de la managementul taylorist-fordist la managementul centrat pe om are ca scop asigurarea unei schimbări „cu faţă umană".

---

[7] Carnell C., *Managing Change in Organization* (1955), Dawson S., *Managing Change* (1996) etc.
[8] Kennedy C., *Toutes les Théories du management*, Maxima, Paris, 1995, pp. 107-113.
[9] Kanter Rosabeth Moss, *The Change Masters: Corporate Entreprenems at Work*, Simon and Schuster, New York, 1983-1984.

10.2. Perspective diverse în analiza schimbării

10.2.1. Abordările clasice şi moderniste

Abordările clasice şi moderniste se concentrează, cu deosebire, asupra menținerii echilibrului şi a stabilizării, oferind o perspectivă rațională.

Cerințele schimbării sunt proiectate asupra schimbărilor din mediu, din sfera piețelor, a tehnologiilor, produselor, societății. Modelele de organizații oferite de teoria contingenței, diferențierea organizațiilor în raport cu starea mediului (statică sau în schimbare) sunt caracteristice. Teoriile sistemice sunt, şi ele, pe prim-plan. Să ne amintim de punctul de vedere al lui T. Parsons pentru care echilibrul sistemului prescria normele de conformitate ale oamenilor.

10.2.1.1. Dezvoltarea organizațională

Schimbarea este privită ca rezultând în special din „forțele externe", cele interne fiind secundare. Ceea ce s-a denumit **„dezvoltarea organizațională"** (D.O.) este o ilustrare a acestei perspective raționaliste, ce consideră schimbarea aptă a fi dirijată ştiințific. D.O. se **defineşte** astfel: „Dezvoltarea organizațională reprezintă un proces planificat, managerial realizat şi sistematic de schimbare a culturii, sistemelor şi comportamentului unei organizații în vederea perfecționării eficienței organizației în rezolvarea problemelor şi realizarea obiectivelor sale."[10] O caracterizare mai detaliată a D.O. este următoarea: „Termenul de «dezvoltare organizațională» (...) implică o strategie normativă, de reeducare, vizând a acționa asupra sistemelor de credințe, valori şi atitudini din organizație astfel încât ea să se poată adapta mai bine ratei accelerate a schimbării din tehnologie, mediului nostru industrial şi societății în genere. De asemenea, ea include restructurarea organizațională formală care este frecvent inițiată, facilitată şi consolidată prin schimbări normative şi comportamentale."[11]

„Dezvoltarea organizațională" are o viziune managerială, managerul fiind cel care determină care dintre atitudinile, comportamentele şi structurile sunt potrivite, fără de care organizația nu ar putea să răspundă cerințelor schimbării.

Trăsăturile de bază ale D.O. sunt[12]:

- este planificat şi pe termen lung;
- este orientat spre rezolvarea de probleme;

[10] Rush H.M.F., *Organizational Development in Practice* (1974) (a se vedea Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H., *Organizations*, Business Publications Inc., Plano, Texas, 1988, p. 694).

[11] Winn Alexander, *Laboratory Approach to Organizational Development* (1968) (în Gibson James L. şi alții, *op. cit.*, p. 694).

[12] Gibson James L., *op. cit.*, p.695.

- reflectă o abordare sistemică;
- este orientat spre acțiune, spre rezultate;
- implică schimbarea agentului (individ sau grup);
- necesită principiile învățării, reeducării membrilor organizației.

10.2.2. Teorii interpretativ-simbolice

Sunt bazate pe modele dinamice deoarece construirea socială a organizațiilor implică viața de zi cu zi a organizațiilor. Organizația nu mai este văzută ca o entitate statică, ci ca un proces dinamic, într-o permanentă stare de schimbare. Termenul central este cel al organizării, mai curând decât cel al organizației.

Învățarea nu se mai referă la o însușire de norme și standarde existente, manevrate de către manager, ci ca o relație directă între membrii societății, de negociere a semnificațiilor diverse atașate experiențelor și cerințelor promovate. Procesul de învățare devine o interrelație de generare de sensuri, de confruntare de diverse simboluri, de reconceptualizare a experiențelor, de repunere în discuție a culturii organizațiilor.

Schimbarea nu mai este un simplu răspuns față de forțele externe, ci – în principal – generată de forțele interne, de creativitatea oamenilor, de capacitatea lor inovativă în special în sfera proiectării de noi sensuri, simboluri, necesități cultural elaborate. Piața însăși se modifică în urma generării de noi orientări valorice față de produse (de exemplu, trecerea de la producția de masă – standardizată, spre producția de mărfuri cu un înalt grad de personalizare și care satisfac cerințe simbolice: prestigiu, personalizare, evidențierea statutului, promovarea socializării anticipative, diferențierea în ierarhia socială etc.).

10.2.3. Deconstructivismul (postmodernismul)

Aduce pe prim-plan critica proceselor de schimbare, bazele valorico-normative ale acesteia. În plus, promovează cerința unor viziuni alternative în promovarea schimbării. Deconstrucția, inițială, a abordărilor existente făcută de deconstructivism pune în lumină relațiile sociale reale pe baza cărora se construiesc și se schimbă organizațiile. Schimbarea și învățarea sunt efectuate de către oameni cu poziții inegale în sfera puterii, decidenții principali având acces la „discurs", iar membrii de rând fiind puși în situația de a nu avea acces la „discurs" (nu numai la alegerea între alternative, ci – esențial – la construcția acestora). Schimbarea presupune și acțiuni „imorale" determinate de relațiile inegale de putere[13]. Ceea ce marchează esența criticii aduse de deconstructivism constă în acțiunea pozitivă a ei. După deconstrucția proceselor de schimbare se trece la o

[13] Deetz Stanley H., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992, p. 334.

reconstrucție privind democratizarea organizațiilor. O variantă democrată a teoriei lui K. Weick (enactment) marchează sensul valoric al criticii, schimbarea având sens prin generarea de noi oportunități forțelor libertății, creativității și posibilității în locul celor de dominare, constrângere și control[14]. Puterea este inerentă societății, dar ea trebuie reconstruită pe baze democrate. Astfel, „puterea nu este, în primul rând, menținere și reproducere a relațiilor economice, ci, în ea însăși – și mai presus de orice – un raport de forță."[15] Aceste relații de forță sunt socotite a fi stat la baza proceselor de schimbare și învățare de până acum și tocmai ele se cuvin a fi centrul proceselor de schimbare. Cei ce generează schimbarea sunt „operatorii de dominație" ce au puterea de a orienta schimbarea spre obiective avantajoase lor. Este necesar „a arăta felul în care diferiții operatori de dominație se sprijină unii pe alții, trimit unii la alții, în unele cazuri se întăresc reciproc și converg, iar în altele se neagă și tind să se anuleze."[16] Discursul teoriilor schimbării are un caracter istoric și politic și nu juridico-filosofic în sensul că se bazează pe raportul de forță care „emite pretenția de adevăr și de drept"[17]. Cel care „vorbește" nu se află „între tabere", ci cel interesat de impunerea „unui adevăr legat de un raport de forță". Subiectul care vorbește este un subiect „care se războiește".

Din acest punct de vedere, chiar teoriile pe care le vom prezenta trebuie privite nu ca expresii „obiective" ale „științei" și „adevărului", ci teorii create de oameni și purtând limitele inerente ale acestora. Vom putea să le folosim în măsura în care s-ar putea corela și completa reciproc. Managementul va încerca să le folosească nu în numele „Științei" și „Conducerii", ci tot în numele intereselor unor grupuri de putere. Democratizarea managementului este o precondiție a democratizării proceselor de schimbare și învățare.

Organizațiile viitoare vor fi (ar trebui să devină) organizații care învață. „Pe măsură ce lumea devine tot mai interconectată, iar afacerile mai complexe și dinamice, munca trebuie să devină mai «plină de învățare» («learningful»). Nu mai este suficient să ai o persoană care să învețe pentru organizație, un Ford, sau un Sloan, sau Watson. Nu mai este posibil, deloc, să «o concepem din afară» de la vârf și ca toți ceilalți să urmeze ordinele «marelui strateg». Organizațiile care, într-adevăr, vor excela în viitor vor fi cele care vor descoperi modul în care pot să dea câmp liber angajării și capacității de a învăța la toate nivelurile lor."[18]

---

[14] Hatch Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997, p. 367.
[15] Foucault Michel, *Trebuie să apărăm societatea*, Editura Univers, București, 2000, p. 34.
[16] *Ibidem*, p. 58.
[17] *Ibidem*, p. 67.
[18] Senge Peter M., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Century, London, 1990.

Barbara Leavitt şi James March[19] au arătat raportul invers între costurile de producţie şi învăţare, propunând ca metode de învăţare prin propria experienţă (modelul eroare-selecţie) şi prin experienţa altora, învăţarea prin „istorii" şi simboluri, prin procese culturale. Ei atrag însă atenţia şi asupra posibilităţilor de eşec în învăţare ca urmare a superstiţiilor, a „capcanelor competenţelor" (competenţe depăşite care au avut succes în trecut), precizarea neclară a ceea ce se va considera a fi succes etc.

Într-o societate ce experimentează tranziţia spre societatea cunoaşterii şi a economiilor bazate pe cunoaştere, învăţarea este cheia transformării cunoaşterii în principala resursă a dezvoltării (alături de cercetare-inovare). Se creează pericolul „excluderii bazate pe cunoaştere"[20] şi a unei noi diviziuni a UE „într-un centru al cunoaşterii şi periferia cunoaşterii"[21].

Organizaţiile, ca şi indivizii şi societatea în ansamblul ei, trebuie să înveţe şi pentru aceasta se cere „reformarea sistemelor de instrucţie şi pregătire"[22]. Şi în domeniul învăţării există diverse perspective: abordarea modernistă dezvoltă ideea sistemelor cibernetice cu un feedback reflexiv ce permite organizaţiilor învăţarea. Chris Argyris and Donald Schon au construit – în acest sens – conceptul de „învăţare cu dublu feedback" („double-loop learning") ce concură cu modelul mai vechi al învăţării cu un singur feedback („single loop").

Alternativa postmodernistă se inspiră mai mult din artă decât din ştiinţă, dezvoltând idei legate de aspectele simbolice ale socialului, de reconceptualizarea sensurilor etc.

10.3. Teorii ale schimbării şi învăţării organizaţionale

10.3.1. Modelul lui Lewin

Kurt Lewin dezvoltă o teorie a schimbării sociale care defineşte instituţiile sociale ca un echilibru între forţele care promovează sau restrâng schimbarea. Stabilitatea este definită ca un echilibru între aceste forţe opuse, iar schimbarea – care are sensul principal în model – este doar o trecere de la o instabilitate ce întrerupe echilibrul la o altă stare de echilibru (figura nr. 10.2). Echilibrul devine centrul procesului, schimbarea doar o cale de trecere de la un echilibru spre altul.

---

[19] Leavitt Barbara, March James G., *Organizational Learning* (1988) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 369-370).

[20] *Knowledge and Learning. Towards a Learning Europe*, Joint Research Center, European Commission, Seville, 1999, p. 37.

[21] *Ibidem*, p. 10.

[22] *Ibidem*, p. 10.

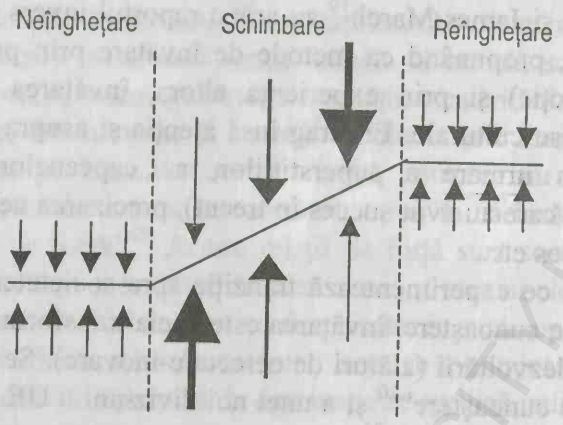


Figura nr. 10.2. *Modelul lui Lewin privind schimbarea organizațională*[23]

Cercetările lui Goodstein și Burke[24] încearcă aplicarea modelului lui Lewin în abordări legate de dezvoltarea organizațională, scoțând în evidență schimbările din mediu și măsurile luate de organizație pentru a restabili echilibrul. Schimbarea a implicat măsuri menite a restabili echilibrul.

10.3.2. Restructurarea organizației („Reframing the Organization")[25]

Experiențele legate de aplicarea managementului calității totale în America și Anglia au pus în evidență greutatea folosirii modelului lui Lewin. Roger R.K. și colegii săi au scris, pe baza acestor experiențe, o lucrare ce aduce particularizări teoriei lui Lewin[26]. Schimbările fundamentale sunt mai probabil a avea succes atunci când concordă cu concepțiile oamenilor. În caz contrar, membrii organizației se vor împotrivi. În acest caz, managementul are două opțiuni: ori schimbă modul în care oamenii dau sens a ceea ce ar fi ideal pentru organizație, ori le schimbă sensul asupra situației existente. Structura („framework") lor de acțiune privind schimbarea presupune echilibrul. Rezultatele schimbării trebuie să fie destul de mari pentru a înlătura inerția cognitivă. Părerile lui Roger (și a colegilor) nu iau însă în considerație și atitudinea celorlalți deținători de interese și raportul dintre aprecierile salariaților și cele ale altor deținători de interese față de schimbare (figura nr. 10.3).

---

[23] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 354.

[24] Goodstein Leonard D., Burke Warnes W., *Creating Succesful Organizational Change* (1991) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 354-355).

[25] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 226.

[26] Roger R.K., Gustafson L.T., Demarle S.M., Mullane J.V., *Reframing the Organization* (1994) (a se vedea Pinnington și alții, *op. cit.*, p. 226).

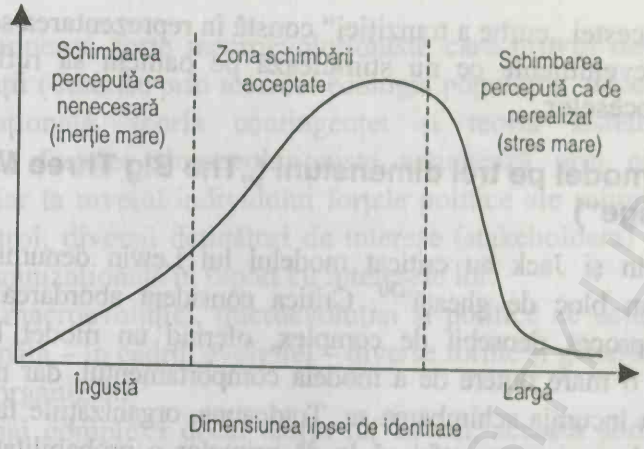


Figura nr. 10.3. *Restructurarea organizației după Roger*[27]

10.3.3. Personal Change[28]

Roger Burns prezintă o teorie în termenii adaptării personale, arătând că trebuie să ne cunoaștem mai bine pe noi și să dezvoltăm strategii personale pentru a înlătura stresul. Cunoscând factorii de stres, se poate avea un management proactiv în organizație. Fiecare membru al organizației trebuie să lupte cu stresul. Fără a putea avea o predicție privind felul în care oamenii vor reacționa față de mișcare, există – susține Burns – un model acceptabil a răspunsului, cunoscut sub denumirea de „curba tranziției" (figura nr. 10.4).

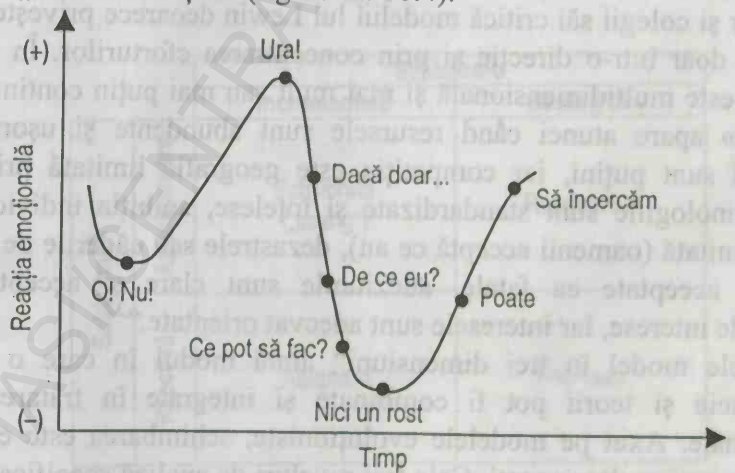


Figura nr. 10.4. *Curba tranziției*[29]

[27] A se vedea Pinnington A., *op. cit.*, p. 227.
[28] Burns Robert, *Managing People in Changing Times* (1993) (a se vedea Pinnington A., *op. cit.*, pp. 336-338).
[29] Pinninghton Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 228.

O limită a acestei „curbe a tranziției" constă în reprezentarea schimbării ca o serie liniară de evenimente ce nu stimulează pe oameni să reflecteze asupra ciclului real al proceselor.

10.3.4. Marele model pe trei dimensiuni („The Big Three Model of Change")

Kanter, Stein şi Jack au criticat modelul lui Lewin denumindu-l ca fiind „organizația ca un bloc de gheață"[30]. Critica consideră abordarea lui Lewin ca simplificând un proces deosebit de complex, oferind un model liniar şi static. „Organizațiile au o mare putere de a modela comportamentul, dar nu aşa de mare pentru a forța sau încuraja schimbarea sa. Totdeauna, organizațiile fac unele lucruri mai uşor, iar altele mai greu astfel că le dă primelor o probabilitate mai mare şi ultimelor o lipsă de probabilitate. Aceasta nu este o activitate simplă a «culturii» - ceva în capetele oamenilor – ci a aspectelor formale din organizații, cum ar fi distribuția rolurilor şi a responsabilităților, autoritatea oamenilor la accesul de resurse, procedeele bugetare, aranjamentul fizic sau geografic a spațiului şi disponibilităților lor, diferențe în ceea ce priveşte accesul la informație şi sistemele de recompensă şi recunoaştere. Acest fel de «caracter» este înrădăcinat în structura organizației, sistemele şi cultura sa – elemente care marchează momentul în care se află organizația asupra căreia «acționează» membrii săi şi, de aceea, permite organizației să mențină o prezență recunoscută de-a lungul timpului."[31]

Kanter şi colegii săi critică modelul lui Lewin deoarece priveşte schimbarea organizației doar într-o direcție şi prin concentrarea eforturilor. În modelul lor, schimbarea este multidimensională şi mai mult sau mai puțin continuă. „Aparent «stabilitatea» apare atunci când resursele sunt abundente şi uşor de obținut, competitorii sunt puțini, iar competiția este geografic limitată prin protejarea pieților; tehnologiile sunt standardizate şi înțelese, ambiția individuală sau de grup este limitată (oamenii acceptă ce au), dezastrele sau căderile de sisteme sunt puține sau acceptate ca fatale, adeziunile sunt clare şi acceptabile pentru deținătorii de interese, iar interesele sunt adecvat orientate."[32]

„Marele model în trei dimensiuni" arată modul în care o varietate de concepte-cheie şi teorii pot fi combinate şi integrate în tratarea schimbării organizaționale. Axat pe modelele evoluționiste, schimbarea este explicată prin intervenția a mai multor agenți. Cele trei niveluri de analiză specificate de teorie – mediul, organizația, individul – sunt în permanentă schimbare. La nivelul

[30] Kanter Rosabeth Moss, Stein Barry A., Jick Todd D., *The Challenge of Organizational Change* (1992) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 357).
[31] Kanter Rosabeth Moss (şi alții), *op. cit.*, p. 11.
[32] *Ibidem*, p. 8.

mediului, acţionează forţe macroevoluţioniste care provin din comportamentul altor organizaţii (descrise prin teoriile: ecologia populaţiei, dependenţa de resurse, teoria instituţională, teoria contingenţei şi teoria sistemelor). La nivel organizaţional, forţele microevoluţioniste acţionează prin ciclul de viaţă al organizaţiei, iar la nivelul individului forţele politice ale schimbării luptă pentru putere şi control, diverşii deţinători de interese (stakeholders) căutând a modela activităţile organizaţionale în raport cu interesele lor.

Forţele macroevoluţiei, microevoluţiei şi politice ce acţionează în vederea schimbării capătă – în cadrul evoluţiei – diverse forme şi generează, astfel, diferite schimbări în organizaţii.

Fiind mai complexă decât teoria lui Lewin, această abordare combină, în fapt, o serie de teorii anterior elaborate.

10.3.5. Modelul lui Nadler şi Tushman[33]

Modelul este bazat pe scopul schimbării şi pe relaţiile schimbării cu evenimentele externe. Nadler şi Tushman au construit patru tipuri de schimbare organizaţională. Modelul se elaborează pe axele tipului de schimbare (incremental – schimbare vizând doar un element al organizaţiei şi consistent cu planul şi practicile existente, strategic – schimbarea care afectează întreaga organizaţie) şi modului de realizare a schimbării (anticipatoare şi reactive) (figura nr. 10.5).

		Schimbare	
		Incrementală	Strategică
Schimbare	Anticipatoare	Echilibrată („tuning")	Reorientare
	Reactivă	Adaptare	Recreare

Figura nr. 10.5. *Cele patru tipuri de schimbare organizaţională (Nadler şi Tushman)*[34]

[33] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 229.

[34] Nadler D.A., Tushman M.L., *Organizational Frame Bending* (1989) (a se vedea Pinnington, Ashley, Edward Tony, *op. cit.*, p. 229).

Modele culturale privind schimbarea în organizații

Bazate pe perspectiva simbolic-interpretativă, modelele culturale pornesc de la teza conform căreia organizațiile sunt creații socioculturale. Prin natura sa, cultura are un caracter dinamic, astfel încât schimbarea sa va afecta puternic organizațiile.

Gagliardi oferă o teorie privind raportul dintre cultură și strategie și pe această axă elaborează o teorie culturală a schimbării.

Strategia primă a oricărei organizații[35] este a proteja identitatea sa pe care o creează și o mențin presupozițiile („assumptions") și valorile (figura nr. 10.6). Organizațiile dezvoltă și implementează și o strategie secundară (instrumentală sau expresivă). Strategia instrumentală permite managementul adecvat față de problemele externe ale adaptării și problemele interne ale integrării, în timp ce strategiile expresive operează în domeniul simbolic și caută a proteja stabilitatea și coerența înțelesurilor împărtășite.

Figura nr. 10.6. *Modelul-evantai („fan model") al culturii în raport cu strategia*[36]

Modelul pornește de la viziunea lui Schein asupra culturii organizaționale (a se vedea această temă) pe baza căreia construiește tipul strategiei primare.

Gagliardi prezintă trei tipuri de schimbări: a) schimbare aparentă (schimbare în cadrul culturii, dar fără modificarea sa de fond, cum ar fi noi probleme tratate prin aceleași presupoziții și valori generându-se schimbări doar în cadrul artifactelor); b) schimbare revoluționară (se impune o nouă strategie incompatibilă cu cultura existentă – ar fi echivalentă, în fapt, cu apariția unei alte firme);

[35] Gagliardi Pasquale, *The Creation and Change of Organizational Culture* (1986) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 359-362).
[36] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 360.

c) incrementalism cultural (ce atinge nivelul profund al valorilor și presupozițiilor, impunând includerea de noi valori alături de cele vechi) (figura nr. 10.7).

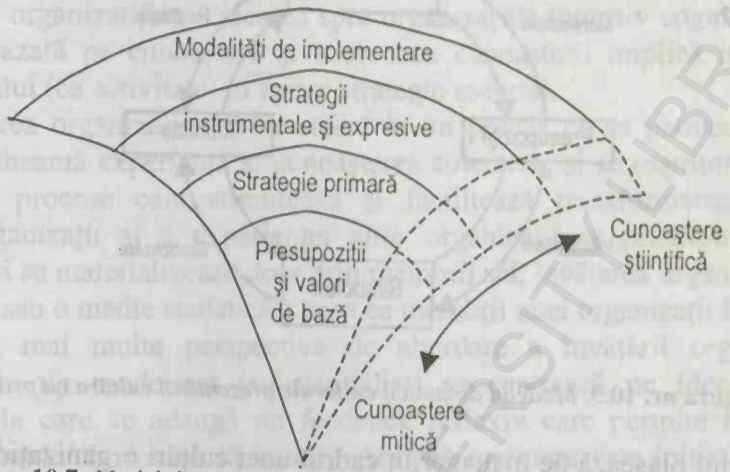


Figura nr. 10.7. *Modelul-evantai lărgit pentru a include noi presupoziții și valori*[37]

Modelul lui Gagliardi nu explică felul în care strategiile (sau strategii) sunt incluse sau acționează în cadrul culturii organizației. Alt mod cultural este mai explicit.

10.3.6. Dinamica privind cultura organizațională

Modelul este, de asemenea, construit pe baza teoriei lui Schein (ce structurează cultura organizației pe trei niveluri: presupoziții, valori, artifacte). Modelul dinamic, însă, nu se concentrează asupra acestor elemente, ci a procesului ce le leagă.

Față de modelul lui Schein (figura nr. 10.8), modelul dinamic prezintă relațiile procesuale dintre elementele culturii (figura nr. 10.9).

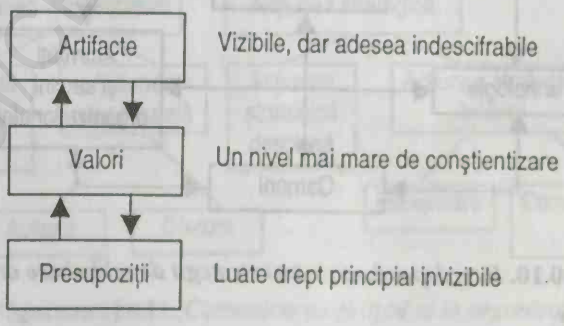


Figura nr. 10.8. *Cele trei niveluri ale culturii la Schein*[38]

[37] *Ibidem*, p. 361.
[38] *Ibidem*, p. 211.

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

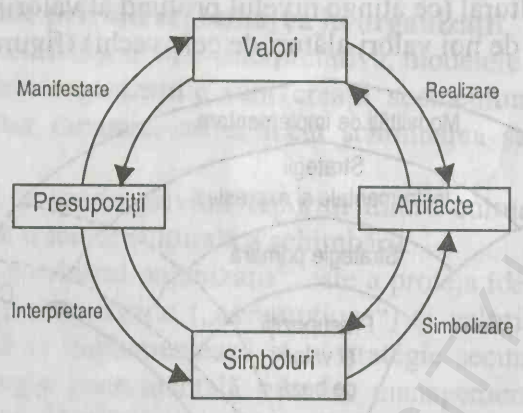


Figura nr. 10.9. *Modelul dinamicii culturale prezentând cultura ca proces*[39]

Modelul plasează pe manager în cadrul unei culturi organizaționale. Puterea conducătorului se bazează pe senzitivitatea sa față de propriile simboluri și a schimbării acestora în raport cu lumea simbolică dată de actele interpretative ale altora. Teza rezultată este: managerul trebuie să se schimbe el însuși. Această teză ridică o problemă tipică, însă, abordărilor postmoderne (critice, deconstructiviste): cine are dreptul să schimbe pe alții și cu ce responsabilitate?

10.3.7. Modele de schimbare planificată

Leavitt[40] prezintă un model al interacțiunii a trei abordări posibile în schimbarea planificată (figura nr. 10.10).

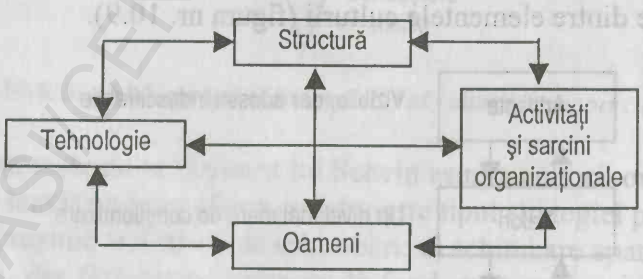


Figura nr. 10.10. *Interdependența a trei strategii de schimbare organizațională*[41]

[39] *Ibidem*, p. 363.
[40] Leavitt H.J., *Applied Organization Change in Industry* (1964) (a se vedea Steers Richard M., *Introduction to Organizational Behaviour*, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 621.
[41] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 621.

10.3.8. Învățarea organizațională

Învățarea organizațională devine un factor esențial în realizarea schimbărilor benefice ale organizațiilor. Trecerea spre organizațiile intensiv cognitive[42] și spre economia bazată pe cunoaștere și societatea cunoașterii implică transformarea învățământului (ca activitate) în factor strategic esențial.

Învățarea organizațională se referă la un proces ce se petrece în cadrul a ceea ce se cheamă experiența și cunoașterea colectivă, și se exprimă în strategii, structuri și procese care stimulează și facilitează transformarea experienței propriei organizații și a experienței altor organizații în principii viitoare de acțiune. Deși se materializează doar prin membrii săi, învățarea organizațională nu este o sumă sau o medie statistică a ceea ce membrii unei organizații învață.

Există mai multe perspective de abordare a învățării organizaționale. Analizele de tip modernist (substanțialist) se centrează pe ideea sistemelor cibernetice la care se adaugă un feedback reflexiv care permite autoconștientizarea sistemului (a învăța să înveți). Această orientare este inițiată de Argyris Chris și Schon Donald, prin noțiunea de „double-loop learning".

Constructivismul consideră învățarea ca un proces simbolic interactiv în care structurile asimilează elementele negociate și negociabile ce pot fi învățate.

Postmodernismul pune problema învățării organizaționale în termenii relațiilor sociale concrete, de putere în care se realizează trecerea de la experiență spre învățare. Pentru ca învățarea să se realizeze se cere ca să existe o deschidere a „discursurilor", posibilitatea ca toți membrii și grupurile din organizație să-și spună liber și egal cuvântul în procesele de învățare. Comunicarea liberă și egală stă la baza învățării democrate față de tipul de conducere managerială strategică (figura nr. 10.11).

Figura nr. 10.11. *Comunicarea și tipul ei în organizații*[43]

[42] MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *Strategic Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2000, p. 41.

[43] Deetz Stanley, *op. cit.*, p. 161.

Manipularea proceselor de învățare se opune participării comunicative în procesele de edificare a proceselor de învățare. Postmodernismul dezvăluie caracterul liniar și „legal" al conceptului de „experiență" arătând că „percepția este direcționată prin practici instituționalizate (...), este intrinsec politică".[44] Adevărata problemă a învățăturii organizaționale devine „dezarticularea" proceselor de putere care divizează ceea ce trece din practicile zilnice în experiență și învățare și ceea ce se blochează și se exclude. Ulterior, o nouă „articulare" va crea procesual democrat al învățării pus în slujba schimbării democrate.

Între schimbare și învățare există deci o legătură intimă și puternică (figura nr. 10.12).

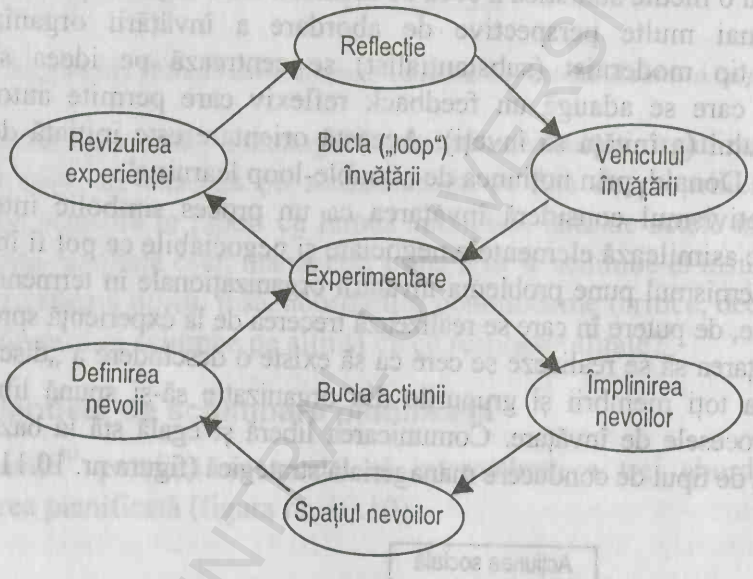


Figura nr. 10.12. *Învățarea strategică și acțiunea*[45]

Modelul prezentat (la figura nr. 10.12) se datorează lui Grundy[46] și are meritul de a corela direct acțiunea de procesul învățării. Cele două „bucle" (feedback-uri) acționează simultan. Cu alte cuvinte, valorile și concepțiile care stau la baza proceselor învățării sunt aceleași ca și cele legate de procesele de acțiune – și invers.

Ce este învățarea organizațională?

[44] *Ibidem*, p. 115.
[45] Carnell Colin A., *Managing Change in Organization*, Prentice Hall, London, New York, 1995, p. 177.
[46] Grundy T., *Strategic Learning in Action*, McGraw-Hill, London, 1994.

Uneori, răspunsul este dat prin simpla referire la membrii organizației: „O campanie care învață este o organizație care facilitează învățarea pentru toți membrii săi și continuă transformarea acestora."[47] (prin „membrii" organizației autorii înțeleg toate tipurile de deținători de interese: salariați, proprietari, clienți, furnizori, vecini etc.).

Din perspectiva însă a organizației, putem da o altă definiție:

> **Învățarea organizațională** se referă la procesul schimbării organizației prin transformarea experienței sale și a altor organizații în principii și procedee de acțiune, prin transferul cunoașterii socialmente disponibile în bază a strategiei și deciziilor proprii.

Evident, această învățare se realizează prin membrii organizației, dar învățarea organizațională nu se „oprește" la procesele individuale de învățare, ci implică schimbări în strategia, structura, luarea deciziilor, comportamentelor, relațiilor dintre membri etc. pe baza celor învățate și, mai important, folosirea organizațională a celor învățate de membrii săi, crearea de structuri deschise spre învățare și aplicare a celor învățate.

Apare o întrebare crucială: ce se învață? Cunoașterea, în general, poate fi divizată în cunoașterea explicită și cunoașterea tacită.

Cunoașterea explicită este cea „obiectivizată", exteriorizată și aptă a exista independent de cei ce au produs-o („lumea a treia" după Karl Popper) și se referă la cunoașterea comunicată prin vorbire, semne, produse (volume, opere de artă, valori și norme, tradiții etc.).

Cunoașterea tacită este cea existentă „în capul oamenilor" sub formă de cunoștințe însușite, credințe, opinii, abilități, competențe, priceperi, experiență personală, valori și norme împărtășite (valorizări și valorificări – a se vedea partea referitoare la cultura organizației), motivații, trăiri subiective, deprinderi etc.

Cunoașterea tacită este o sinteză de aspecte de ordin logic, cognitiv, educațional-psihologic, extralogic etc.[48]

Cunoașterea explicită poate fi însușită direct, căci ea există la dispoziția organizațiilor. Cunoașterea tacită însă se transferă mai greu: elementele logico-cognitive pot fi comunicate și acumulate de organizațiile care învață. O parte esențială a cunoașterii tacite se transferă greu și incomplet. Priceperea („skill") nu poate fi despărțită de om, căci ea are la bază cunoașterea pe baza propriei trăiri, o achiziție cu marcante elemente emoționale, nonraționale, bazate pe înțelegere,

---

[47] Pedler M., Burgoyne J., Baydell T., *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London, 1991, p. 1 (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 187).

[48] *Knowledge and Learning – Towards a Learning Europe*, p. 4, 18, 30 și altele.

convingere, interese, opinii etc. Ar fi greşit a socoti că învățarea se extinde direct şi în întregime la această parte a cunoaşterii (skill). „Ceea ce este transferabil sunt conținutul şi descrierile explicite a părții obiective a cunoaşterii descriptibile, dar nu cunoaşterea obiectivă însăşi. Cunoaşterea aparține unei persoane sau grup şi rezidă în contextul social, la fel cum îndemânarea rezidă într-un context particular de muncă. Transferul efectiv al priceperii (skill) sau al cunoaşterii poate avea loc doar când persoana sau grupul, posesori ai priceperii sau cunoaşterii, sunt, de asemenea, transferați într-un mediu similar social şi de muncă (...). Aceasta permite companiilor nu doar să achiziționeze o nouă cunoaştere şi pricepere, dar, de asemenea, să creeze un mediu nou de muncă în care transferul de pricepere tacită şi cunoaştere tacită să aibă loc prin participare şi comunicare umană."[49]

Tocmai aici apare deosebirea dintre învățarea individuală (ce se va „localiza" în capul oamenilor) şi cea organizațională (ce se va „localiza" în ansamblul contextului social şi de muncă al organizației).

Între cunoaşterea explicită şi cea tacită pot avea loc următoarele relații (figura nr. 10.13). Învățarea organizațională are în vedere cele patru cazuri rezultate (asupra cărora nu insistăm însă).

		Spre	
		Cunoaştere tacită	Cunoaştere explicită
Dinspre	Cunoaştere tacită	Socializare 1	Externalizare 2
	Cunoaştere explicită	Internalizare 3	Combinare 4

Figura nr. 10.13. *Relația dintre cunoaşterea tacită şi cea explicită în procesele de învățare*[50]

Pornind de la aceste premise, să vedem câteva teorii şi modele mai relevante în domeniul învățării organizaționale.

[49] Karl Gill, *A Human Centred Learning Framework for Sustainable Innovation*, în volumul *The Future of Industry in the Global Context*, vol. V, FOP 350, Commission of European Communities, Brussels, 1993, p. 300.

[50] Nonaka Ijikiro, *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, în volumul *Human Centred Learning Framework for Sustainable Innovation*, p. 20.

10.3.9. Modelele buclei singulare şi duble în procesul învăţării organizaţiei („Single and Double-Loop Learning în Organization")

Inspirate de teoria sistemelor, modelele au la bază teza proceselor feedback în observarea consecinţelor acţiunii şi folosirea acestei cunoaşteri în modificarea acţiunii în vederea evitării, în viitor, a greşelilor observate.

Procesul pe baza unei singure bucle (feedback) poate fi exemplificat prin modul în care o organizaţie îşi proiectează un buget şi, pe parcurs, operează modificări pe baza evaluării rezultatelor obţinute.

Argyris Chris (1923 -) împreună cu Schön A.[51] au analizat modelul în care unele organizaţii rezolvă „dilema" dintre schimbare şi stabilitate, elaborând două modele de acţiune.

Modelul 1 presupune (din partea conducerii):

- fixarea obiectivelor pe indivizi;
- a fi atât de rezervat pe cât este posibil;
- a păstra pentru sine sentimentele negative şi a descuraja şi pe alţii de a avea subiecte neplăcute.

Principalul obiectiv al modelului 1 constă în a evita orice modificare a statutului şi situaţiei personale a conductorului, impunând altora schimbarea socotită necesară. Acest proces, ce se desfăşoară de la sine în măsura în care conducătorii nu cunosc nimic altceva decât importanţa conformităţii, este descris ca o învăţare „în buclă".

Modelul 2 presupune o învăţare în „două bucle" în decursul căreia conducătorul acţionează asupra informaţiei, provoacă o discuţie care se materializează într-o soluţie liber consimţită ce pregăteşte schimbarea.

Autorii propun un sistem de pregătire a cadrelor pentru a-i ajuta să treacă la modelul 2. În altă lucrare[52], Argyris critică atitudinea unor conducători de a lua o strategie de apărare, cerând a se învăţa comportamentele orientate spre schimbare, spre o modificare durabilă a culturii organizaţiei.

Modelul dublei bucle necesită ca sistemul să-şi revizuiască propriile sale presupoziţii şi valori şi să rişte schimbări fundamentale. Acest model al învăţării este asociat cu ideea sistemelor autoorganizate. În „dubla buclă", sistemul învaţă să înveţe şi, astfel, devine destul de inteligent pentru a se autodefini[53].

---

[51] Argyris Chris, Schön Donald A., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Workingham, Addison-Wesley, 1978 (a se vedea Kennedy C., *Toutes les theories du management*, Maxima, Paris, 1991, pp. 35-39).

[52] Argyris Chris, *Change and Defensiv Routines*, Pitman, London, 1985.

[53] Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 372.

Ca orice abordare sistemică, modelul are limitele sale, generând autoproducerea sa, schimbarea pentru supraviețuire.

Abordările sistemice folosesc metode raționale de planificare, o pregătire ce să vizeze evaluarea rezultatelor planificate și corectarea abaterilor de la modelul planificat.

10.3.10. Dezvoltarea organizațională (D.O.)

Dezvoltarea organizațională, despre care am mai vorbit în acest capitol, are și o dimensiune legată de învățare. Centrată pe transformarea indivizilor pentru a fi capabili a se ajuta, presupune, tocmai, capacitatea oamenilor de a învăța și a se schimba[54].

10.3.11. Autoreproducerea și autoreferința sistemelor („The Self-Reproduction and Self – Reference of Systems")

O nouă teorie sistemică[55] se încadrează tot în orientarea modernistă. Maturama și Varela propun o teorie care susține că mediul exterior nu poate influența sistemul deoarece orice ar putea influența sistemul este, prin definiție, o parte a sistemului. În consecință, cunoașterea unui sistem este în întregime conținută în sistem și poate fi apreciată doar din interiorul său. Se pune însă problema: dacă această cunoaștere poate fi determinată doar din interes, unde mai găsim un punct obiectiv de reper? Orice cunoaștere a sistemului este o autocunoaștere.

Niklas Luhmann[56] arată, în același sens, că într-un sistem social avem, în fapt, o comunicare despre comunicare, o observare a observării și o putere asupra puterii. Reproducția devine autoreferențială, iar „sistemele de înțelesuri (sensuri) sunt complet închise în măsura în care doar sensul se poate referi la sens și doar sensul poate schimba sensul"[57].

Procesele reflexive pot schimba structurile, iar instituția, învățământul au de jucat un rol deosebit. „Procesul educațional a devenit reflexiv deoarece doar educatorii educați pot realiza aceasta: «educatorii prin naștere» (tații și mamele) nu mai satisfac cerințele."[58]

---

[54] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 188.
[55] Maturana Humberto, Varela Francisco, *Autopoiesis and Cognition* (1980) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, pp. 373-374).
[56] Luhmann Niklas, *Social System* (1995) (a se vedea Hatch Mary Jo, *op. cit.*, p. 373).
[57] *Ibidem*, p. 37.
[58] *Ibidem*, p. 453

Acest punct de vedere se apropie de teoria lui K. Weick („enactment") privind construcția organizațiilor. Învățământul joacă aici un rol central, învățătorul având controlul asupra procesului de învățare. Scopul este de a realiza un transfer îmbunătățit al învățării spre locul de muncă, de a împuternici oamenii de a învăța din propriile lor acțiuni. Rolurile tipice ale managerului sau instructorul (trainer) în facilitarea individuală a autodezvoltării salariaților sunt cele ale instructorului, antrenorului (coaching) și mentorului.

Referiri mai pe larg la această orientare au fost făcute de Pedler[59].

10.3.12. Ciclul învățării („The Learning Cycle")

Este o teorie colectivistă și instrumentală ce își are rădăcini în știința informației și cunoașterii și în psihologia dezvoltării. Dixon[60] a propus ideea existenței unui „ciclu organizațional al învățării", un mod de a realiza învățarea colectivă. Dixon a împrumutat de la Kolb ideea învățării individuale experimentale (figura nr. 10.14).

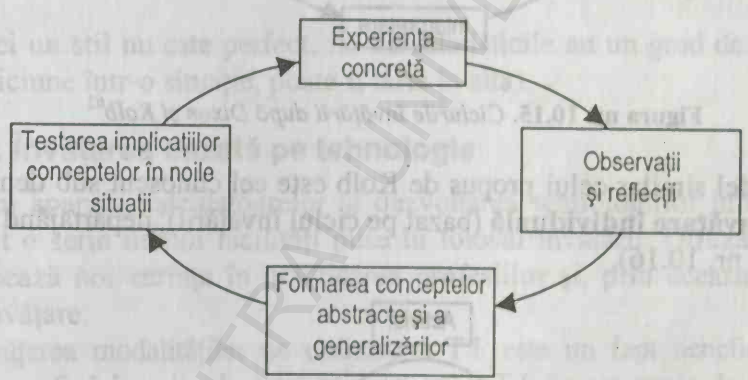


Figura nr. 10.14. *Ciclul învățării experimentale a lui Kolb*[61]

În ciclul învățării prezentat de Dixon, informația este total generată prin utilizarea mediilor intern și extern. Ea este permanent corelată din surse multiple. Intern, ea este generată de experimentări, analiza greșelilor și succeselor, și folosirea datelor de la autocorectare. Cercetarea și dezvoltarea nu mai sunt izolate într-un departament special, ci sunt conduse de managerii de linie. Informația este integrată în contextul organizațional. Informația este interpretată în mod colectiv (figura nr. 10.15).

---

[59] Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., *op. cit.* (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tom, *op. cit.*, pp. 188-190).

[60] Dixon N.M., *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively* (1994) (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 193).

[61] Kolb D.A., *Management and the Learning Process* (1996) (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 193).

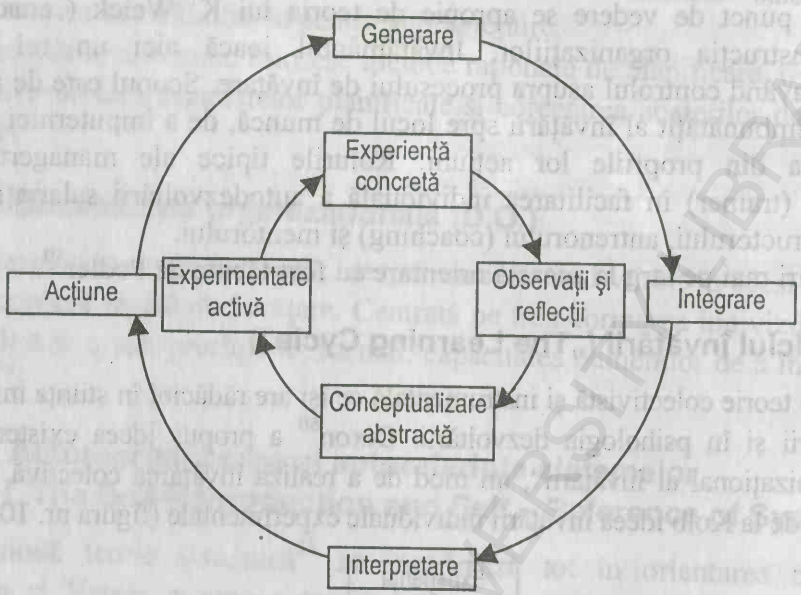


Figura nr. 10.15. *Ciclurile învățării după Dixon și Kolb*[62]

Un model similar celui propus de Kolb este cel cunoscut sub denumirea de **stilurile de învățare individuală** (bazat pe ciclul învățării), departajând cele patru stiluri (figura nr. 10.16).

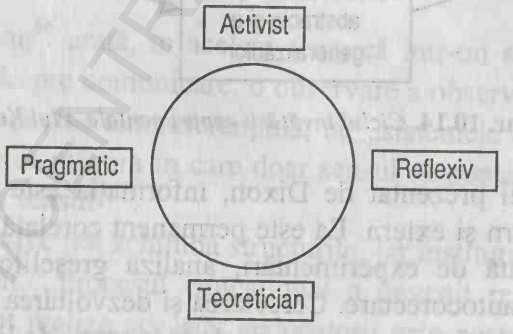


Figura nr. 10.16. *Stilurile învățării*[63]

Fiecare stil are valențe tari și slăbiciuni (tabelul nr. 10.1).

[62] Dixon N.M., *op. cit.*, (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, p. 196).
[63] Honey P., Mumford A., *A Manual of Learning Syles* (1992) (a se vedea Pinnington Ashly, Edwards Tony, p. 194).

Tabelul nr. 10.1. *Valențele tari și slăbiciunile celor patru stiluri de învățare*[64]

	Activist
Valențe tari	Sociabilitate, minte deschisă, acceptă competiția, superior implicat, preferă „aici și acum"
Slăbiciuni	Limitare la implementarea lucrurilor în amănunt și pe termen lung, caută totdeauna popularitatea
	Reflexiv
Valențe tari	Bun ascultător, tolerant, vede perspective diferite, amână judecata, atent
Slăbiciuni	„la un loc în spate la întâlniri", distant, personalizare scăzută
	Teoretician
Valențe tari	Integrează observația cu teoria, rațional, obiectiv, analitic
Slăbiciuni	Perfecționist, detașat, neinteresat de gândirea subiectivă și intuitivă
	Pragmatic
Valențe tari	Experimentator, rapid în a adopta și încerca idei noi, practic, „cu picioarele pe pământ"
Slăbiciuni	Nedeschis spre teorie, spre discuții

Nici un stil nu este perfect, iar caracteristicile au un grad de relativitate (ce este slăbiciune într-o situație, poate fi tărie în alta).

10.3.13. Învățarea bazată pe tehnologie

Prin apariția calculatoarelor și dezvoltarea tehnologiilor informației (T.I.), au apărut o serie de noi facilități puse în folosul învățării. Difuzarea lor tot mai largă creează noi cerințe în practicarea profesiilor și, prin aceasta, noi exigențe pentru învățare.

Învățarea modalităților de utilizare a T.I. este un fapt benefic, ceea ce este necesar se referă la grija de a nu exagera rolul T.I. în procesele de învățare. Unele efecte negative pot apărea ca urmare a slăbirii fundamentului uman al relației omului cu T.I. Alte efecte negative pot fi generate de proasta folosire a T.I. (apariția unei „dependențe" față de T.I.), o slăbire a aspectelor educative față de cele instituționale, o nouă formă a „analfabetismului, extinderea delincvenței informatice etc.".

10.4. Rezistența la schimbare

Schimbarea nu se face nici de la sine, nici nu este acceptată unanim. Rezistența față de schimbare are unele justificări, căci aceasta poate pune grupuri umane în situații dezavantajoase, creându-se câștigători și perdanți ai schimbării. Cauzele rezistenței sunt mai diverse. Într-o abordare mai sistematică, putem distinge surse personale și organizaționale ale rezistenței la schimbare (tabelul nr. 10.2).

[64] Pinnington Ashly, Edwards Tony, *op. cit.*, pp. 194-195.

Tabelul nr. 10.2. *Sursele personale și organizaționale ale rezistenței la schimbare*[65]

Surse personale	Surse organizaționale
1. Greșita înțelegere a scopurilor, mecanismelor și consecințelor schimbării. 2. Neînțelegerea necesității schimbării 3. Teama de necunoscut 4. Teama de a pierde statutul, securitatea, puterea etc., în urma schimbării 5. Lipsa de identificare sau implicare cu schimbarea 6. Obișnuința 7. Interese financiare în status quo 8. Norme de grup și prescrieri de rol 9. Atașamentul față de relațiile sociale existente 10. Conflicte între obiectivele personale și cele organizaționale	1. Sistemul de recompensare poate consolida status quo 2. Rivalități interdepartamentale sau conflicte conducând la lipsa dorinței de cooperare 3. Costuri ascunse în deciziile și acțiunile din trecut 4. Teama că schimbarea va deregla actuala balanță a puterii dintre grupuri și departamente 5. Predominarea climatului organizațional 6. Alegere deficitară în ceea ce privește metoda de promovare a schimbării 7. O proastă istorie privind insuccesele legate de eforturile de schimbare și a consecințelor schimbării 8. Rigiditatea structurală

O operaționalizare (cu bune rezultate în cercetările aplicative) a studierii rezistenței la schimbare a fost dată de Kotter și Schlesinger (tabelul nr. 10.3).

Tabelul nr. 10.4. *Dimensiunile abordării rezistenței la schimbare*[66]

1. Instrucție și comunicare	A furniza fapte și informații printr-o comunicare sporită cu privire la schimbare. Aceasta poate lua forma discuțiilor de la om la om, prezentări în grup, memorii și rapoarte adresate indivizilor privind necesitatea și raționalitatea schimbării.
2. Participare și implicare	A permite tuturor celor afectați de schimbare a-și spune cuvântul cu privire la modul în care să se petreacă schimbarea, permițându-le (și încurajându-i) să participe la schimbarea proiectului și la implementarea sa. Comitete ad-hoc și „task forces" pot fi cu succes folosite.
3. Facilitate și suport	A oferi pregătire și sprijin socioemoțional privind schimbarea. Acest fapt poate fi realizat prin sesiuni de instruire, consultări, asistență în realizarea performanțelor ce ar rezulta din schimbare.
4. Negociere și agrement	A oferi stimulente realilor sau potențialilor oameni ce s-ar opune schimbării. Acest fapt presupune negociere asupra unor aspecte diverse ale schimbării și a genera interesele celor afectați.
5. Manipulare și cooptare	A depune eforturi mascate/ascunse pentru a influența pe oameni și a le oferi informații selectate astfel încât schimbările dorite să aibă un sprijin maxim. Să se acorde atenția asupra posibilității apariției unor probleme în viitor dacă oamenii simt că au fost manipulați.
6. Coerciție explicită și implicită	A folosi puterea și amenințarea față de consecințele indezirabile produse de cei ce se opun schimbării dacă ei nu aderă la schimbare. Deși acest lucru poate avea succes în depășirea rezistenței, este foarte riscant, putând genera atitudini de nedorit și comportamente disfuncționale din partea celor asupra cărora s-a exercitat coerciția.

[65] Steers Richard M., *op. cit.*, p. 618.

[66] Kotter John, Schlesinger Leonard, *Choosing Strategic for Change*, în Harvard Business Review, martie-aprilie 1979, pp. 102-121 (a se vedea Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organizational Behavior and Management*, Homeword, Boston, 1990, pp. 621-622).

10.5. Managementul schimbării

Rezistența la schimbare nu este inevitabilă. Pentru a pregăti schimbarea, managerii au la dispoziție diverse mijloace.

Pentru aceasta este necesar ca schimbarea să devină o preocupare permanentă și bine pregătită. Schimbarea nu trebuie concepută ca „un rău necesar", ca fiind ceva impus din afara organizației, ci ca o cerință necesară și benefică pentru organizație și membrii săi.

Într-un mediu în permanență transformare (așa cum este cel de astăzi), când și exigențele oamenilor se modifică și devin tot mai mari, a nu te schimba înseamnă a pieri. Schimbarea trebuie să fie dorită și chiar provocată permanent din inițiativa organizațiilor pentru a deveni mai eficace și mai competitivă.

Există teorii și modele metodologice de abordare a managementului schimbării. Câteva ni se par mai relevante și le vom prezenta pe scurt.

Schimbarea ca un proces ciclic

Judson A.[67] a prezentat un model complex și complet al schimbării din perspectiva managerială.

Trei condiții sunt necesare schimbării: 1) conștientizarea (înțeleg, cunosc); 2) voința (aleg, evaluez, vreau); 3) capabilitatea (pot).

Procesul ciclic al schimbării are mai multe etape.

Etapa 1. Începutul (conștientizarea): recunoașterea problemei, diagnoza rezultatelor slabe ale studiilor inițiale, studii de fezabilitate, rezolvare de probleme, brainstorming, luarea în considerație a experienței altora, crearea de noi percepții asupra performanței, schimbări în domeniul pieței, schimbări în domeniul stakeholder-ilor, comunicare.

Etapa 2 (crearea capabilităților): stabilirea grupurilor conducătoare cărora le revine responsabilitatea principală, stabilirea forțelor de sarcină („task forces"), obținerea de noi priceperi („skills"), construirea de suporturi, coaliții, realizarea de experimente, pregătirea inițială pentru noi priceperi, modelarea schimbării, acțiuni inițiale, încercări pilot, „vânzarea" noilor idei, atenție acordată opoziției.

Etapa 3 (includerea): crearea schimbării, propuneri și planuri, campionii, aprovizionarea cu resurse, planuri legate de aspecte contingente, crearea de noi structuri și priceperi, control flexibil, pregătire și dezvoltare, recompense și recunoaștere, succese făcute public etc.

---

[67] Judson A., *Making Strategy Happen*, Blackwell, London, 1990 (a se vedea Carnall Colin, *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, London, New York, 1995, pp. 171-174).

O abordare a proceselor de schimbare din perspectiva receptării sale de către membrii organizației va oferi managementului posibilitatea de a înțelege posibilele reacții și a lua măsuri de preîntâmpinare a rezistenței sau a unor dificultăți (figura nr. 10.17).

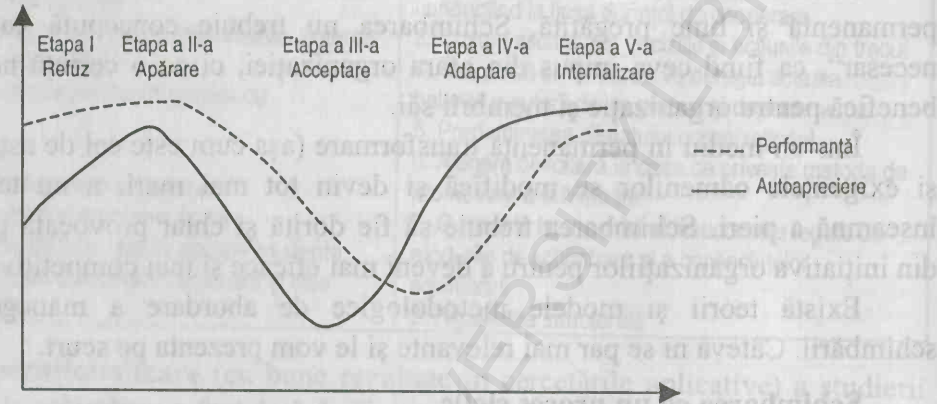


Figura nr. 10.17. *Ciclul atitudinilor față de schimbare*[68]

Etapa I. Refuz: „Totdeauna am procedat așa", „De ce să schimbăm, avem profit?", „Nu schimba o echipă învingătoare", „Am mai încercat asta, dar n-a mers", „Nu vom face niciodată așa ceva".

Etapa a II-a. Apărare: „Supunerea mea este nepotrivită", „Să mai vedem", „Am mai încercat, dar nu am reușit".

Etapa a III-a. Acceptare: „Să încercăm", „Să vedem cum se vor petrece lucrurile".

Etapa a IV-a. Adaptare: „De aici rezultă că...", „Asta este bună, asta nu prea", „Învățăm din ce facem".

Etapa a V-a. Internalizare: „Așa facem", „Așa trebuie să facem", „Este bine ceea ce facem".

Din punctul de vedere al nivelurilor de acțiune, managementul schimbării poate fi studiat pe următoarele etape[69]:

Nivelul I: schimbări în sfera structurii organizaționale.

Nivelul II: schimbări în nivelul politicilor și practicilor operative.

Nivelul III: schimbări în nivelul politicilor și practicilor personale.

Nivelul IV: schimbări în evaluarea și perfecționarea performanțelor de post.

Nivelul V: schimbări în atitudinile și priceperile manageriale.

[68] Carnall Colin, *op. cit.*, p. 144.

[69] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, pp. 624-625.

Nivelul VI: schimbări în atitudinile și priceperile nonmanageriale.
Nivelul VII: schimbări în comportamentele intergrup.
Nivelul VIII: schimbări în comportamentele intragrup.
Nivelul IX: schimbări în comportamentul individual.
Nivelul X: schimbări de comportament în relațiile individ-grup.

10.6. Propunere pentru un ghid al schimbării

Un ghid de conducere a proceselor de schimbare găsim, practic, într-o valoroasă lucrare referitoare la managementul strategic[70].

Din perspectiva strategică, managementul schimbării devine preocuparea esențială a activităților unei organizații aflată în contexte foarte diversificate și dinamice (a se vedea capitolul referitor la raportul dintre organizație și mediu). Contextul nu se reduce la „ceea ce este", la fapte ale unei realități date, ci este el însuși rezultatul, în mare măsură, al activităților unei organizații, este un construct sociocultural.

I. Elaborarea perspectivei de acțiune

De aceea, managementul schimbării va începe, nu pur și simplu, de la luarea în considerație a contextului ca și ceva „obiectiv" și imperativ, ci de la elaborarea **perspectivei** organizației asupra acestuia. „Contextul include orice elemente importante pentru viitorul întreprinderii, atât în mediul exterior în care ea acționează, cât și în ceea ce privește caracteristicile interne ale întreprinderii înseși. Înțelegerea contextului reprezintă punctul de plecare a managementului strategic."[71]

Dar a înțelege contextul, a stabili ceea ce este important pentru viitor din ceea ce el reprezintă implică o **activitate de interpretare**, de „prelucrare" a ceea ce există în raport cu o **perspectivă** construită de organizație.

Managementul schimbării, din această viziune nouă, avansată, nu se referă la o simplă execuție a ceea ce mediul impune, ci o **„deconstrucție"** a mediului în raport cu o serie de criterii **specifice culturii organizației.** Strategia este „un model de comportament rezultat din cultura înrădăcinată într-o organizație."[72]

Perspectiva va stabili tipul de activitate a organizației, pe ce segmente ale pieței va acționa, ce tipuri de necesități socioculturale va satisface (a se vedea capitolul referitor la motivații, abordarea raportului dintre trebuințe și necesități), ce resurse ale mediului îi sunt sau nu de folos, cu ce competitori și furnizori va

[70] MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *Strategic Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2000.
[71] *Ibidem*, p. 32.
[72] *Ibidem*, p. 24.

avea de-a face, ce tehnologii și sisteme sociotehnologice va folosi (producție de masă, standardizată sau personalizată), ce competențe ale salariaților îi vor fi utile etc.

Contextul devine o construcție socioculturală operată pe o realitate diversificată și de importanță diferită pentru fiecare organizație în parte.

Fiecare organizație, din acest punct de vedere, există în contexte diverse (deși pot acționa în același mediu).

Astfel, contextul poate fi **operaționalizat** pe următoarele dimensiuni[73]:

- un context industrial (specificul economic în raport cu tipul de activitate depusă de o organizație sau alta);
- un context național sau internațional (a se vedea capitolul privind cultura organizațiilor);
- un context organizațional (caracteristicile și capabilitățile proprii fiecărei organizații în raport cu care ea va judeca ce îi este sau nu important din mediu);
- un context al autoperceperii (în raport cu criteriile de apreciere a ceea ce este sau nu important pentru viitor);
- un context intențional (ceea ce va dori să facă și să fie organizația în viitor).

În acest fel, fiecare organizație este într-un context unic. „Unicitatea înseamnă că, deși modelele generale de management strategic sunt importante, este necesar, totdeauna, de a aprecia relevanța unui model particular pentru un context particular și să alegem cele mai relevante modele. Modelele generale ne pot ajuta să înțelegem un context particular, dar rar vor furniza întregul adevăr."[74]

II. Formularea strategiei schimbării

Din perspectiva schimbării, strategia poate fi **definită** ca fiind „ideea și acțiunea de a concepe și securiza viitorul unei întreprinderi"[75].

Procesul de formulare a strategiei implică trei dimensiuni: intenția strategică, alegerea strategică și evaluarea strategică.

II.a. Intenția strategică este elementul de bază al procesului strategic și răspunde la întrebarea: „unde dorim să mergem".

II.b. Evaluarea strategică oferă cunoaștere relevantă cu privire la contextul strategic (lumea „din afară" și cea „internă"). Rolul său este de a corela strategiile viitoare de realitate și va răspunde la întrebarea: „unde ne aflăm acum".

---

[73] *Ibidem*, p. 33.
[74] *Ibidem*, p. 34.
[75] *Ibidem*, p. 61.

II.c. Alegerea strategică oferă legătura cu acțiunea și va răspunde la întrebarea „ce opțiuni vom alege pentru a ajunge acolo unde dorim să fim plecând de unde ne aflăm acum".

Rezultatele formulării strategiei sunt:

- scopurile ce vor fi clare, simple, consistente și pe termen lung;
- înțelegerea profundă a mediului competițional;
- aprecierea obiectivelor privind resursele;
- implementarea efectivă a strategiei.

II.a. Intenția strategică include atât scopuri, cât și viziunea. **Scopurile** sunt tangibile și cuantificabile. **Viziunea** are în vedere misiunea strategică, aspirațiile, sloganul de acreditare a organizației etc. (figura nr. 10.18).

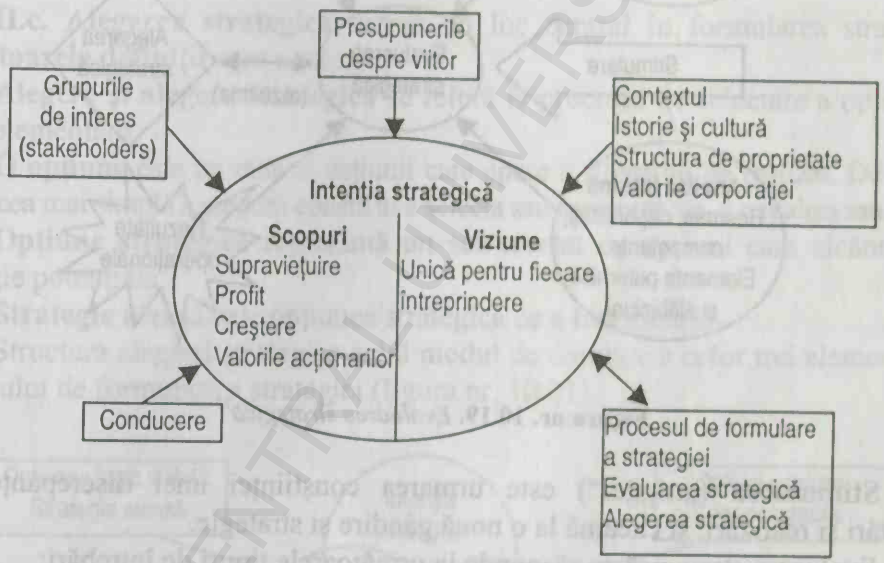


Figura nr. 10.18. *Intenția strategică*[76]

II.b. Evaluarea strategică are ca rol a lega strategiile de schimbare de realitate. Intenția strategică conduce spre viitor, pe când evaluarea strategică leagă strategia de prezent.

Evaluarea combină analiza cu judecata. Scopul este de a ajunge la o perspectivă asupra poziției actuale în relație cu lumea de afară. Evaluarea strategică se referă la o organizație anumită la un timp specific și va răspunde la întrebarea: „unde ne aflăm acum?" în raport cu „unde dorim să ajungem?", „cum intenționăm să ajungem acolo?", „avem abilitatea de a implementa schimbările necesare?"

[76] *Ibidem*, p. 72.

Evaluarea strategică presupune deci o **diagnoză** asupra organizației, adică o comparație a situației prezente în raport cu modelul ales de schimbare. **Să reținem** această teză importantă: o cunoaștere a stării prezente are semnificație doar dacă o realizăm în comparație cu starea viitoare pe care dorim s-o realizăm.

Relația dintre intenția strategică și evaluarea strategică (figura nr. 10.19) este complexă.

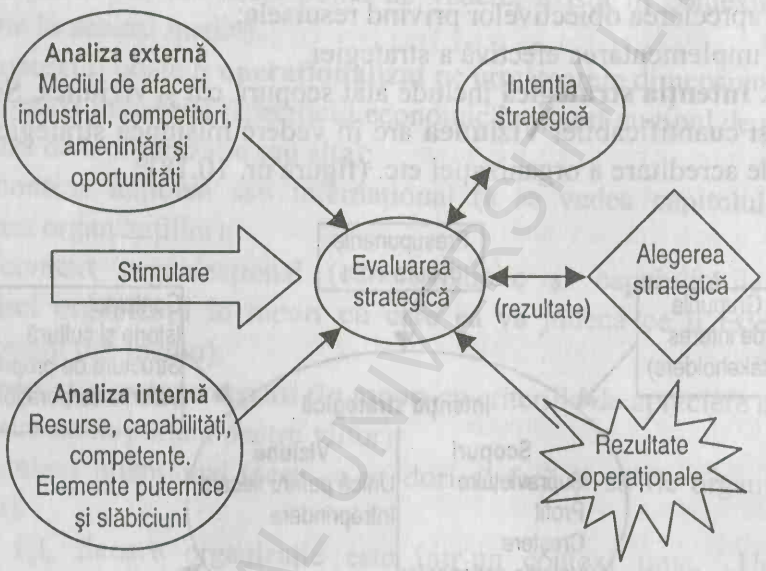


Figura nr. 10.19. *Evaluarea strategică*[77]

Stimularea („trigger") este urmarea conștiinței unei discrepanțe între așteptări și realizări, și cheamă la o nouă gândire și strategie.

Evaluarea strategică va răspunde la următoarele tipuri de întrebări:

- Ce șanse avem de supraviețuire dacă continuăm să existăm în același mod?
- Unde se află cele mai bune oportunități de creștere oferite de capabilitățile noastre actuale?
- Unde se află avantajele și dezavantajele noastre competitive?
- În ce putem investi pentru a perfecționa capabilitățile noastre cele mai eficiente?
- Ce schimbări putem implementa în mod realist?

Analiza SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) va sintetiza evaluarea (figura nr. 10.20).

[77] *Ibidem*, p. 83.

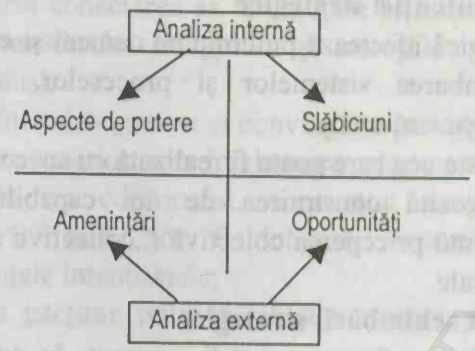


Figura nr. 10.20. *Analiza SWOT de sintetizare a evaluării strategice*[78]

II.c. Alegerea strategică deține un loc central în formularea strategiei. **Următoarele definiții** sunt necesare.

Alegere și alegere strategică se referă la procesul de selectare a opțiunilor de implementare.

O opțiune este un curs al acțiunii care apare a fi posibil de realizat. De aceea, forma cea mai simplă a alegerii constă în a selecta sau nu o opțiune, a o realiza sau nu.

Opțiune strategică reprezintă un set corelat de opțiuni care alcătuiesc o strategie potențială.

Strategie aleasă este opțiunea strategică ce a fost aleasă.

Structura alegerii strategice arată modul de corelare a celor trei elemente ale procesului de formulare a strategiei (figura nr. 10.21).

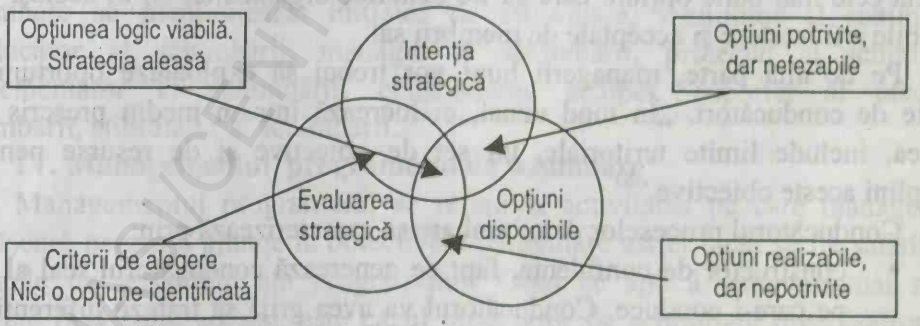


Figura nr. 10.21. *Alegerea unei strategii dintre opțiunile strategice*[79]

III. Procesul de implementare a strategiei presupune trei subprocese: realizarea intenției strategice, conducerea schimbării strategice și managementul procesului de schimbare.

[78] *Ibidem*, p. 92.
[79] *Ibidem*, p. 134.

III.a. Realizarea intenției strategice

Schimbarea strategică afectează puternic pe oameni și ea poate fi clasificată pe trei planuri: schimbarea sistemelor și proceselor, schimbarea culturii, schimbarea structurii organizaționale.

O bună strategie este cea care poate fi realizată cu succes. Adesea, realizarea intenției strategice necesită construirea de noi capabilități. **Capabilitatea organizațională** reprezintă priceperea colectivă („collective skill") a organizației de a realiza obiectivele sale.

III.b. Conducerea schimbării strategice

Conducerea are diverse fațete ce pot fi rezumate în două tipuri principale: conducerea carismatică și tranzacționată.

Conducerea și managementul schimbării nu reprezintă același lucru. Warren Benis a fost cel care a marcat diferența dintre aceste două activități atunci când a precizat: „Managerii fac bine ceea ce trebuie să facă, iar conducătorii fac bine ceea ce trebuie a fi făcut."[80] Cu alte cuvinte, conducerii îi revine sarcina de a stabili ce trebuie să se facă, realizând alegerile strategice pe baza unor criterii valorico-normative. După ce intenționalitatea strategiei s-a stabilit și au fost operate alegerile strategice, intervin managerii care vor asigura ca și ceea ce este bine a se face să fie îndeplinit bine.

Conducerea schimbării strategice va acționa pentru a crea oportunități noi prin promovarea ideilor noi și asigurarea transpunerii lor potențiale cu succes. Liderii ce acționează în vederea schimbării vor genera sisteme motivaționale, vor selecta cele mai bune opțiuni care să fie benefice organizației și, în același timp, capabile a fi înțelese și acceptate de membrii săi.

Pe de altă parte, managerii buni vor trebui să exploateze oportunitățile create de conducători. „În mod uzual, ei lucrează într-un mediu prescris care, adesea, include limite teritoriale, un set de obiective și de resurse pentru a îndeplini aceste obiective."[81]

Conducătorul proceselor de schimbare se caracterizează prin:

- constructor de confidențe, fapt ce generează conducătorul real al celor pe care-i conduce. Conducătorul va avea grijă să trateze diferențiat pe oameni, pentru a îndepărta teama lor de schimbare și a le crea motivații, abilități, capabilități necesare așteptărilor față de noile lor roluri;
- să posede capabilități și abilități multiple pentru a îndeplini diversele roluri cerute de procesele schimbării;

[80] A se vedea Kennedy C., *op. cit.*, p. 45.

[81] MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *op. cit.*, p. 199. Tampoe Mahen, *Getting to Know your Organization's care Competences* (1998) (în MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *op. cit.*, pp. 202-203).

- motivat prin conectarea sa la emoţiile şi sentimentele celor conduşi în vederea transferului imaginilor şi intenţiilor schimbării în activitatea celor conduşi.
- demn de încredere, sincer şi convingător în acţiunile sale;
- centrat spre exterior, spre înţelegerea celor cu care colaborează;
- performant nu conformist, concentrat asupra rezultatelor, asupra modului în care vor fi folosite resursele în conformitate cu performanţele intenţionale;
- să posede isteţime politică, să ştie a reacţiona la climatul politic al mediului;
- persistent şi luptător faţă de eventualele constrângeri şi să ştie să obţină resursele necesare în confruntări şi concurenţe;
- capabil de decizii rapide şi corecte în raport cu cerinţele diverselor discipline ce ar putea fi necesare (eventual a folosi echipa de specialişti – coaching);
- convingător pentru a câştiga adeziunea şi implicarea oamenilor la susţinerea proiectelor de schimbare;
- creativ, capabil de a găsi soluţiile specifice unor probleme şi condiţii particulare, necunoscute;
- automotivat, în special când lucrurile se desfăşoară rău, apt a vedea în lupta cu greutăţile o cerinţă de a-şi pune în valoare personalitatea şi pregătirea sa.

Printre rolurile necesare a fi împlinite de conducătorul proceselor de schimbare se menţionează: iniţiator de schimbare, sprijinitor al schimbării, conducător al schimbării, manager al schimbării, proiectat al schimbării, implementator al schimbării, consolidarea echipei, suporter al efectelor schimbării, stimulator al schimbării.

IV. Managementul programului de schimbare

Managementul programului se referă la activitatea pe care managerul o desfăşoară pentru a ajunge la obiectivele particulare astfel încât să fie satisfăcute cerinţele de ansamblu ale programului. Când se aplică simultan mai multe proiecte (aşa cum, adesea, este cazul proceselor de schimbare organizaţională), managementul impune o corelare de activităţi pentru ca ansamblul programelor să se realizeze armonios, ca o parte din rezultatele unui program să devină intrări pentru alt program. Interdependenţa proiectelor de schimbare (rezultate din aceea că se referă la aceeaşi organizaţie) implică acest transfer permanent de la un program la altul şi concentrarea tuturor spre scopurile de bază ale organizaţiei. În fapt, un program de schimbare conţine mai multe proiecte corelate (figura nr. 10.22).

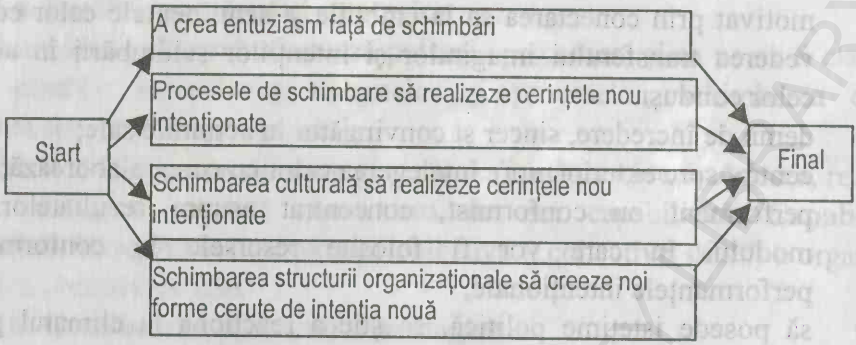


Figura nr. 10.22. *Corelarea proiectelor în cadrul unui program de schimbare*[82]

IV.a. Proiectele de schimbare au cel puțin **patru** faze:

a) **faza inițială** – analizarea necesităților de schimbare și crearea problemei ce urmează a fi rezolvată (rolul de inițiator al schimbării);
b) **faza de proiect** – activitățile care conduc la definirea nevoii schimbării, caracterizarea noului stadiu dorit, mijloacele schimbării, pregătirea activităților de bază necesare realizării schimbării, implementarea schimbării (rolul de proiectant al schimbării);
c) **faza implementării** – crearea noilor structuri, produse, culturi și procese necesare a fi nou create pentru ca organizația să-și realizeze noul său viitor (rolul de implementator al schimbării);
d) **faza de consolidare și revizuire** – se referă la activitățile prin care organizația învață pe baza experienței sale, își creează noi abilități și priceperi, compară rezultatele cu intențiile și operează schimbări;

IV.b. Pașii principali în realizarea schimbării sunt[83]:

Pasul întâi: A revizui toate procesele existente înainte de a crea noua viziune în schimbarea organizației, de a formula noua strategie a schimbării.

Pasul al doilea: A câștiga asentimentul membrilor organizației față de necesitatea schimbării și a genera nevoia de schimbare în organizație.

Pasul al treilea: A găsi cea mai bună practică, a învăța din experiența altor organizații confruntate cu schimbarea.

Pasul al patrulea: A dezvolta criteriile și măsurile prin care vor fi judecate rezultatele proceselor de schimbare pentru a evita noi reveniri și corectări.

Pasul al cincilea: A revizui procesele existente prin dezvoltarea, revederea, redefinirea proceselor cerute de schimbarea dorită.

Pasul al șaselea: A introduce noile măsuri, noile prevederi ale proceselor revizuite.

---

[82] MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *op. cit.*, p. 210.
[83] *Ibidem*, pp. 221-230.

Pasul al șaptelea: A prezenta concluziile și măsurile echipei de conducere și tuturor celor ce au de-a face cu programul de schimbare.

Pasul al optulea: a introduce noile măsuri în programul schimbării poate cere modificări în termenii programului, datele la care vor fi realizate diversele obiective.

IV.c. Schimbarea culturii presupune următorii pași:

a) a convinge pe cei afectați de schimbare de intențiile schimbării și de faptul că ea este necesară și benefică;
b) a interpreta actuala cultură organizațională, a identifica valorile, credințele, comportamentele predominante caracteristice culturi organizaționale existente;
c) a dezvolta priceperi de grup de luare a deciziilor;
d) a introduce o gândire inovativă care să stimuleze schimbarea;
e) a dezvolta priceperi și cunoștințe de bază în urma unui proces de învățare;
f) a încuraja personalul de conducere să se simtă în siguranță în raport cu schimbarea;
g) a dezvolta mijloace care să permită performanțe consistente;
h) a crea posibilitatea de acces la managementul organizației pe tot parcursul procesului de schimbare (dificultățile generate de procesele de schimbare, pe de o parte, dar și cerințele mai mari de asigurare a conducerii în perioada schimbării fac ca managementul să fie mai greu, dar și mai util, pe de altă parte);
i) a încuraja gândirea care se concentrează spre „lumea din afară".

IV.d. Managementul schimbării structurale[84]

Ceea ce au nevoie organizațiile a deveni depinde de **forțele organizaționale,** ce reprezintă forțe ce direcționează ceea ce organizațiile trebuie să facă pentru a realiza intenționalitatea strategică a schimbării. **Forma organizațională** se referă la înfățișarea actuală a organizației ce depinde de modul în care funcționează zi cu zi și felul în care a rezultat din evoluția sa ca urmare a forțelor organizaționale. **Proiectul structurii organizaționale** depinde de înțelegerea forțelor organizaționale și a formei organizaționale. Aceste trei aspecte se cer a se corela în cadrul unui anumit context mai larg dat de **capabilitatea organizațională.** Aceasta are în vedere capabilitatea cerută de implementarea cu succes a strategiei de schimbare și rezultă, la rândul său, dintr-o bună îmbinare între cultură, procesele de afaceri și organizație.

Vom lua pe rând aspectele menționate:

a) forțele organizaționale[85]

- **direcția:** viziunea sau intenția strategică a organizației;

[84] *Ibidem*, p. 247.
[85] După Mintzberg H. (a se vedea MacMillan Hugh, Tampoe Mahen, *op. cit.*, p. 248).

- **profitabilitatea:** capacitatea de a ajunge la rezultatele dorite folosind cunoașterea și priceperea;
- **inovarea:** nevoia de a fi creativ și de a învăța să exploatezi noi idei și stări de fapt;
- **concentrarea:** a-ți concentra energia spre o anumită piață sau un rezultat specific;
- **eficiența:** a scoate cele mai bune beneficii din resursele și capabilitățile folosite;
- **cooperarea:** a lucra împreună pentru un scop comun;
- **competiția:** conflicte constructive care conduc la victoria unui competitor asupra altuia.

b) **forțele organizaționale** pot fi și ele diferite (în capitolul referitor la structura organizației am prezentat diverse abordări ale problemei), urmând ca acum să reținem o propunere a lui Mintzberg care este mai diversificată[86];

- **forma antreprenorială:** în care puterea și decizia aparțin unei persoane;
- **forma profesională:** în care „specialiștii" și echipa lor de „profesioniști" conduc, disciplina rezultând din pregătirea și procedurile profesionale și din metode de testare specializate;
- **forma adhocratică:** o organizație cu „frontiere" libere, flexibile, capabile a se modifica în raport cu noile obiective;
- **forma mecanicistă:** adesea asemuită cu cea birocratică și cu organizațiile conduse procesual în care forțele conducătoare sunt cele ale eficienței și consistenței;
- **forma ideologică:** în care organizația este construită pe baza unei credințe sau ideologii puternice;
- **forma politică:** în care organizația este chemată să rezolve obiective conflictuale;
- **forma laterală:** în care oamenii și departamentele acționează în virtutea unor scopuri comune neținând seama de structurile formale. Oamenii din cadrul unor departamente colaborează cu cei din alte departamente (secții, grupuri), descentralizând deciziile manageriale;
- **forma în rețea:** în care se realizează o colaborare pe toate nivelurile organizației.

La aceste forme, se mai pot adăuga și altele, cum ar fi: întreprinderea bazată pe „insule de producție"[87], întreprinderea „vasculară"[88] etc.

---

[86] *Ibidem*, p. 249.

[87] Brödner Peter, *The Shape of Future Technology. The Anthropologic Alternative*, Springer Verlag, London, Berlin, 1985, p. 107 (a se vedea Hoffman Oscar, *Management*, Editura Victor, București, 1999, p. 200).

[88] Hoffman Oscar, *op. cit.*, p. 198.

c) structurile organizaționale diferă de forma organizațională prin aceea că managerul poate schimba structura prin acțiunea sa directă, dar necesită și luarea în considerație a forțelor și formei organizaționale.

Structura organizației (despre care am vorbit într-un capitol separat) poate fi privită din perspective diverse: ca un model al relațiilor dintre poziții în organizații[89], ca un model de norme ce generează aceste relații, ca formalizarea modului de funcționare a diverselor componente ale organizației, ca expresie a organigramei etc.

Dintre aceste tipuri de structuri amintim:

- **structură antreprenorială;**
- **structură funcțională**, ce divide organizația pe tipuri principale de activități;
- **structuri divizionare**, ce împarte organizația pe produse și locații geografice;
- **structuri matriceale**, ce presupune combinarea tipului funcțional cu cel divizionar;
- **structuri bazate pe competențe negociate**, ce se modifică în raport cu atribuțiile negociate ale membrilor organizației[90].

d) Capabilitățile organizaționale

Capabilitățile și competențele organizaționale reprezintă disponibilitatea de acțiune a unei organizații. **Capabilitățile** (reale și virtuale) au în vedere ceea ce potențial o organizație este (ar fi) apta a realiza, iar **competențele** exprimă oportunitățile (capabilitățile) de acțiune valorizate și valorificate de management și transformate în avantaje competiționale ale organizației[91].

Competențele personale și cele organizaționale se construiesc într-un proces de negociere (figura nr. 10.23) și are o structură diversă (figura nr. 10.24).

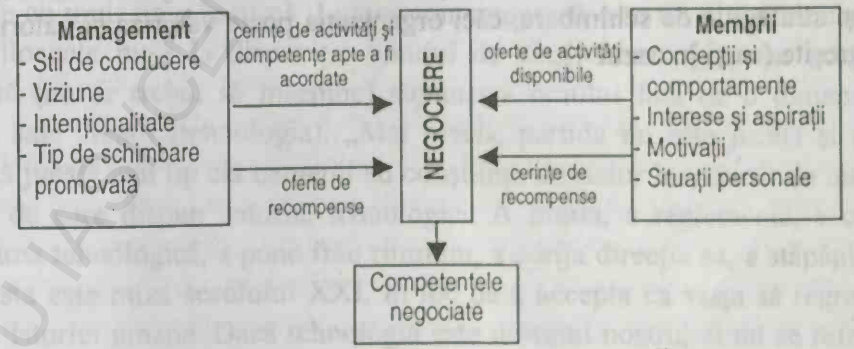


Figura nr. 10.23. *Crearea competențelor*[92]

[89] Mullins Laurie J., *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing, London, 1999.
[90] Hoffman Oscar, *Management*, cap. III.
[91] *Ibidem*, p. 78.
[92] *Ibidem*, p. 78.

Competențele negociate implică atât procesele de valorizare din partea organizației (managerului) a ceea ce sunt dispuși membrii săi să realizeze, cât și din partea acestora a ceea ce oferă organizația. Atribuirea de competențe membrilor modifică ansamblul competențelor organizației, generând structura sa pe activități și forme.

		Oferte și cerințe ale membrilor	
		acceptă ce cere organizația	respinge ce cere organizația
Cerințe și oferte ale organizației	acceptă ce cer membrii	1	2
	respinge ce cer membrii	3	4

Figura nr. 10.24. *Construcția competențelor prin negociere*[93]

Cazul 1 – cerințe și oferte acceptate (valorizate) atât de organizație, cât și de membrii săi.

Cazul 2 – cerințe și oferte ale organizației, respinse de membrii săi (aici începe negocierea).

Cazul 3 – cerințe și oferte ale membrilor nevalorizate de organizație (teren de negociere).

Cazul 4 – cerințe nevalorizate atât de membri, cât și de organizație.

Cazul ideal ar fi primul, dar în practică se cuvine a judeca modelele de decizie și strategiile de schimbare, căci organizația poate valoriza și valorifica pe criterii greșite (ca și în cazul 4).

[93] *Ibidem*, p. 79.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 11

Întreprinderea inovativă

11.1. Organizația într-o epocă a schimbărilor

Accelerarea ritmului schimbărilor şi diversificarea căilor de generare a acestora nu mai trebuie, credem, argumentate. Ceea ce se cere constă în analiza critică a sensului acestora pentru a putea schița modul de comportare a organizațiilor în promovarea schimbărilor în folosul omului. Aplicând o filosofie şi o strategie de acțiune pornind de la paradigmele tehnocentriste, omul a lăsat din mână numeroasele pârghii de acțiune capabile a-l face apt a îndruma însăşi tehnologia spre acele dezvoltări dezirabile şi accesibile.

Omenirea a intrat în secolul XXI în condițiile în care ştiința şi tehnologia contemporană funcționează, încă, în mare măsură conform unor modele vechi, elaborate cu mult timp în urmă. Lumea contemporană este tot mai mult construită prin mijloacele puse la dispoziția omului de către tehnologie, dar aceasta nu înseamnă (nu ar trebui să însemne) supunerea omului față de o dimensiune a propriei sale creații (tehnologia). „Mai precis, partida nu este jucată şi nu este niciodată jucată atât tip cât oamenii au conştiința limitelor lor, oricât de mari ar fi puterile de care dispun datorită tehnologiei. A limita, a reglementa, a controla schimbarea tehnologică, a pune frâu ritmului, a corija direcția sa, a stăpâni natura sa: aceasta este miza secolului XXI, în loc de a accepta ca viața să regreseze şi sfârşitul istoriei umane. Dacă tehnologia este destinul nostru, el nu se referă la o divinitate superioară omului: problema depinde încă de noi; aceasta este în toate cazurile şi, mai mult ca oricând, o problemă politică în cadrul căreia decizia se află în mâinile noastre."[1]

[1] Salomon Jean-Jacques, *Le destin tehnologique*, Édition Balland, Paris, 1992, p. 13.

În fața organizațiilor nu se pune întrebarea dacă schimbarea este necesară?, ci ce fel de schimbare trebuie să urmărim. Așa cum arătase Schumpeter, procesul de inovare poate fi descris prin sintagma „distrugere creatoare", cu alte cuvinte, pentru a crea ceva nou, inovarea distruge ceva socotit „vechi". Esențialul constă, în special azi, a vedea ce se distruge pentru a putea aprecia (și accepta) inovarea. În acest cadru, ajungem, de asemenea, la concluzia majoră a realizării unui management inovativ ce să instrumentalizeze un alt model sociocultural – „Obiect al speranței și fricii, știința și tehnologia apar, din ce în ce mai mult vizibil, ca un reflex și aspect relevant al marilor probleme ale societății; ele sunt deschise conflictelor sociale și au devenit, pentru acestea, una din mizele majore. Din acest moment, nu mai este suficient ca și cercetătorul, inovatorul sau antreprenorul să posede un homo-oeconomicus. Temeiurile și amenințările asociate dezvoltării tehnologice – așa cum ele se manifestă, din ce în ce mai mult, simultan în cadrul opiniei publice și în legislații și reglementări – îi constrâng a avea, de asemenea, în ei un homo-sociologicus și chiar ethicus."[2]

Modelul analizat în tema precedentă se dovedește absolut necesar în promovarea și evaluarea situației. Tehnologia și inovația tehnologică trebuie apreciate prin prisma capacității lor de a da sens omului. „Nu există, de o parte, tehnica și, pe de altă parte, socialul ca două lumi sau două procese eterogene. Societatea este modelată de schimbarea tehnică, schimbarea tehnică este modelată de societate. Rând pe rând, condiționată de ofertă și indusă de către cerere, inovația tehnică apare din interiorul sistemului economic și social, și nu este, pur și simplu, o adaptare la transformările exogene. Operă a omului, ea nu scapă de sub controlul său decât în măsura în care acesta o dorește ca atare. O societate nu se definește numai prin tehnologiile pe care este capabilă să le creeze, cât prin cele pe care le alege a le folosi și a le dezvolta în mod preferențial față de altele. În acest sens, tehnologia este un proces social printre altele."[3]

Cele spuse anterior doresc a sublinia faptul că astăzi problematica inovației nu mai poate fi rezolvată pe cale empirică, spontană, ea impunând un demers științific și extrastiințific menit a pune bazele unei activități manageriale inovative de tipul modelelor antropocentrice. Conceptul „antreprenoriat" este folosit pentru a desemna în mod direct orientarea inovativă a managementului. Așa cum arătase Peter Drucker, antreprenorul poate fi patron, manager, salariat sau orice om angajat într-o activitate anumită. Antreprenoriatul este o trăsătură a activității și

[2] *Ibidem*, p. 180.
[3] *Ibidem*, p. 275.

comportării unui individ sau unei instituții, „deci sistemul antreprenorial este mai mult o trăsătură de comportament decât de personalitate. Iar fundamentul stă mai degrabă în concept și teorie, decât în instituție (...). Sistemul antreprenorial se bazează pe teoria privind economia și societatea. Teoria înțelege schimbarea ca fiind normală și chiar sănătoasă și înțelege și sarcina majoră în societate – mai ales în economie – de a face ceva diferit și nu de a face mai bine ceea ce se face deja (...) antreprenorul caută mereu schimbarea, îi răspunde și o exploatează ca pe o ocazie."[4]

Sintagma „managementul antreprenorial" desemnează acel tip de management orientat special spre inovare și care realizează efectiv **inovarea sistematică**, căutată, provocată, promovată și, esențial, reușită și benefică. Este „o nouă aplicare a managementului".[5]

Întreprinderea antreprenorială (inovativă) își realizează în mod intenționat o structură specifică a managementului și practică un management particular. Acesta ar fi modelul „noii întreprinderi" ce este pe cale de a se proiecta și extinde. „Pentru întreprinderile existente, indiferent dacă sunt de afaceri sau instituții de servicii publice, cuvântul de control în cadrul termenului «management antreprenorial» este «antreprenorial». Pentru noua întreprindere, cuvântul este «management». În afacerea existentă, principalul obstacol în calea sistemului antreprenorial este prezența a ceea ce există; în noua întreprindere este absența. Noua întreprindere vine cu o ideea care s-ar putea să fie produs, sau serviciu, și care este posibil să se vândă, uneori în cantități considerabile, să aducă venituri și chiar profituri. Ceea ce lipsește este «afacerea», «prezentul» vizibil, organizat, care să funcționeze și în care oamenii să știe încotro se îndreaptă, ce ar trebui să facă, ce rezultate sunt sau ce ar trebui să fie."[6]

Inovația nu trebuie, neapărat, să fie realizată de manager sau echipa de management, dar ea trebuie să fie activ promovată (și sistematic) de către management. Sistemul antreprenorial nu este un fenomen economic, ci societal global. Nu numai că antreprenoriatul acționează și în afara „zonei" economice, dar el este o activitate direct corelată la toate dimensiunile vieții unei societăți.

Ceea ce ar trebui precizat, de la început, constă în raportul dintre antreprenoriat (ca un tip de management) și management (de susținere a ceea ce deja există). În întreprinderile mici, aceste două direcții manageriale (promovarea inovării și susținerea activităților existente) se pot realiza de aceeași persoană. În

[4] Drucker Peter F., *Inovația și spiritul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993, pp. 24-25.
[5] *Ibidem*, p. 15.
[6] *Ibidem*, p. 127.

cadrul firmelor mari, cu structuri proprii manageriale, experiența sugerează necesitatea repartizării acestora pe echipe diferite. „Pentru ca firmele existente să poată inova, trebuie să creeze o structură care să le permită oamenilor să o facă antreprenorială. Trebuie să inventeze un sistem de relații care să se concentreze asupra sistemului antreprenorial (...). 1. Aceasta înseamnă, mai întâi, ca noul, antreprenoriatul trebuie să fie organizat separat de ceea ce există deja și este vechi (...). 2. Aceasta înseamnă că într-o organizare trebuie să existe un loc special pentru noile întreprinderi, care trebuie să fie undeva foarte sus."[7]

Din această perspectivă, se cuvine tocmai de a se accentua problemele psihosociale specifice legate de **invenție** (crearea noului) și **inovație** (difuzarea noului în sistemul societal), pe de o parte, și continuarea promovării unor produse existente, pe de altă parte. Psihosociologia managerială a invenției are în vedere creativitatea umană, ca proces individual în context social, iar în cazul inovației aspecte complexe legate de zonele economice, politice, sociale, psihosociale, juridice etc.

Și în cazul căutării invenției și în cel al promovării inovației, preocuparea managerilor (în zona antreprenorială) trebuie să urmărească formarea întreprinderii ca sistem social, aptă de inovare. Munca managementului antreprenorial trebuie să asigure o orientare generală a întreprinderilor spre ceea ce este nou. Uneori, ceea ce se consideră că „merge", ceea ce există și are încă succes, ceea ce se produce și generează încă rentabilitate blochează schimbarea, formând „un ecran opac" spre perceperea necesității noului și instabilitatea piețelor față de ceea ce „există".

La întrebarea dacă se poate vorbi despre o „personalitate antreprenorială", răspunsurile par a arăta că nu. Antreprenorul (inovatorul în management) poate fi recrutat dintre oameni cu personalitate foarte diversă. Ceea ce impune managementul antreprenorial este o **trăsătură comportamentală specifică.** Managerul inovator trebuie:

- să aibă un mod de a percepe lucrurile, sesizând din timp cerința schimbării și înțelegând încotro se pot îndrepta preferințele oamenilor;
- să aibă o atitudine critică față de tot ce există, nelăsându-se amăgit de „produsul care se vinde ușor și aduce câștig";
- să fie capabil să exploateze timpul și să înțeleagă timpul ca o resursă esențială în promovarea inovației; orice întârziere pe piață va aduce „noi competitori" mai activi, penetranți și capabili a satura piața. Conceptul de

[7] *Ibidem*, p. 111.

„fereastră" (folosit şi de P. Drucker) semnifică timpul disponibil, deschis pentru a pătrunde cu un nou produs pe piaţă şi care se „aglomerează" şi se îngustează pe măsură ce „noii veniţi" ajung mai repede pe piaţă;

- să ştie să folosească toate cunoştinţele disponibile în organizaţie, dar şi alte aspecte ce depăşesc cu mult cunoştinţele (percepţiile directe, intuiţiile, imaginaţia, orientările de valoare etc.);
- să dovedească o gândire prospectivă spre viitor, capabilă să sesizeze posibilele schimbări, sau disponibilităţi către schimbare;
- să practice comportamente cooperante, bazate pe înţelegerea a ceea ce poate oferi „altul" şi a limitelor sale proprii, pe practicarea unui „limbaj" comun cu specialişti diferiţi, pe capacitatea de a evalua (preţul) rolul tuturor participanţilor la un efort comun;
- să fie „deschis" spre zona umanului, înţelegând tehnologia, economia, produsul din perspectiva capacităţii de a oferi mijloace adecvate unor scopuri ce se elaborează din afara tehnologiei, economiei şi produsului şi care vizează omul – societatea – natura;
- să poată practica comportamente de grup, fie în forme formal constituite, fie în cooperări ad-hoc necesare oricând evenimentelor care cer acest lucru;
- să fie apt a practica comportamente de ordin valorico-normativ: putând lua decizii pe criterii de accesibilitate şi dezirabilitate, să acţioneze având în vedere ce conferă valoare pentru cel ce va utiliza produsul, dar şi ceea ce trebuie să se schimbe pentru ca valoarea pentru cumpărător să fie conformă cu cerinţele de calitate ale produsului şi producţiei, cu „calitatea pentru societate";
- să fie capabil de o muncă sistematică (nu accidentală), în scopul transformării inovaţiei într-un mod normal de existenţă a firmei („întreprinderea să fie avidă de lucruri noi" – P. Drucker), generând „climatul antreprenorial" (ca o stare psihosocială a relaţiilor interumane bazată pe atitudinile şi valorile promovării noului);
- să fie capabil să înveţe permanent, atât din succesele sale, cât şi (uneori prioritar) din eşecurile sale, pentru a-şi însuşi arta sesizării şi definirii problemelor de inovare;
- să ştie să-şi asume riscul, dar să fie capabil a-l face cât mai mic, reducând la minimum zona necunoaşterii, a neprevizibilului şi necontrolabilului (riscul rezultat din imobilism este mult mai mare şi sigur decât cel presupus de inovare, cu condiţia esenţială ca aceasta să fie opera unui manager profesionist cu o bună experienţă, intuiţie şi flexibilitate);

- să fie capabil să exploateze „sursele de ocazii de inovare“[8].

Pornind de la aceste cerințe, luând în considerare ocaziile de inovare, managementul antreprenorial își va defini clar **strategiile de acțiune.** Folosind, de asemenea, precizările lui P. Drucker[9], amintim că există mai multe tipuri de strategii, în cadrul cărora se pot particulariza mai multe căi de acțiune:

- aruncă în luptă toate resursele pe care le ai, ce tinde spre o poziție de lideritate;
- lovește acolo unde nu este nimeni (sub forma imitației creatoare și a ceea ce se numește „judo antreprenorial“);
- breșele „ecologice“:
  - strategia barierei (a satura o piață cu produse de cerere redusă);
  - strategia calificării în specialitate;
  - strategia pieței de specialitate

  „Diferența majoră între breșa calificării în specialitate și breșa pieței de specialitate este reprezentată de faptul că prima se concentrează în jurul produsului, a doua în jurul cunoștințelor specializate despre o piață.“[10]
- schimbarea valorilor și a caracteristicilor. „Scopul strategiilor antreprenoriale discutate până acum este introducerea inovațiilor. În cazul strategiei discutată în acest capitol, strategia însăși este o inovație (...). Toate strategiile discutate în acest capitol au în comun un lucru: ele creează un client.“[11];
  - creând utilitate nouă pentru client;
  - inovând sistemul de prețuri (oferind aparatul de ras „Gilette“ pe gratis și vânzând doar lamele, prin care „se plătește, de fapt, ceea ce reprezintă «valoarea» pentru client, și nu ceea ce reprezintă «costuri» pentru furnizor“[12];

---

[8] „... inovația sistematică înseamnă supravegherea celor șapte surse de ocazii de inovații. Primele patru surse se află în cadrul întreprinderilor (...). Aceste patru surse sunt: *neprevăzutul* – succesul neprevăzut, eșecul neprevăzut, evenimentul neașteptat din exterior; *incongruența* – dintre realitate așa cum este de fapt și realitatea așa cum se pretinde că este, sau așa cum ar trebui să fie; *inovația bazată pe necesitatea procesului; schimbările din structura industriei sau din structura pieței* care iau pe toată lumea pe nepregătite. Al doilea set de surse de ocazii de inovații, un set de trei, implică schimbări în afara întreprinderii sau industriei: *demografice* (schimbări de populație); *schimbări de receptivitate, dispoziție, înțelegere; cunoștințe noi, atât științifice, cât și neștiințifice.*“ (*Ibidem*, p. 30).

[9] *Ibidem*, pp. 16-19.

[10] *Ibidem*, p. 159.

[11] *Ibidem*, p. 161.

[12] *Ibidem*, p. 163

- prin adaptarea la realitatea socială şi economică a cumpărătorului (cumpărarea în rate, introducerea costului de consulting în costul pieselor de schimb etc.);
- prin livrarea a ceea ce reprezintă valoarea pentru client (plata aparatelor Xerox pe baza copiilor făcute cu ele).

Într-o epocă a schimbărilor, managementul trebuie să se modifice, evident, şi el. Problema de discutat nu constă deci dacă este necesară căutarea unor noi strategii manageriale adecvate tipului nou de schimbare (căci schimbarea este o caracteristică generală şi permanentă a vieţii umane), ci care ar putea fi aceste strategii.

Din perspectiva cursului nostru, ni se pare important a desluşi modul în care managementul şi managerul pot orienta schimbările spre cursuri cât mai dezirabile, benefice atât pentru întreprindere, cât şi pentru societate. Putem desluşi trei tipuri de creştere economică[13]:

- **creşterea veritabilă** ce corespunde sporirii tuturor productivităţilor (capital, resurse materiale, timpi utilizaţi, mijloace viitoare...) şi asigurării unei baze financiare în termeni de lichidităţi;
- **obezitatea** se referă la creşterea excesivă a volumului producţiei ce se revarsă într-o supracapacitate;
- **cancerul**, ce priveşte proliferarea inutilă, aproape neproductivă, a activităţii. Rezultatele benefice sunt anulate de activităţi devoratoare de fluxuri de capital. În acest caz, este necesară o strategie ce să îmbine aspectele ofensive cu cele defensive pentru a lupta contra „cancerului" şi „obezităţii".

Tocmai din acest punct de vedere, ceea ce se impune în faţa managementului în epoca prezentă a schimbărilor constă în a şti să ia **decizii de abandon** în termeni legaţi de **costul oportunităţii.** „Valoarea de abandon trebuie să fie apreciată ca fiind costul oportunităţii sigure («le coût d'opportunité pertinent») a menţinerii în exploatare a unui proiect în fiecare moment al duratei sale de viaţă. Noţiunea privind costul de oportunitate corespunde celei mai favorabile valori alternative ce nu este, în mod obligatoriu, realizată."[14]

În această epocă a schimbării cu alternative variate sub aspectul efectelor (favorabile sau nu) pentru întreprindere şi societate, managementul devine, în mare măsură, o strategie a deciziilor de selecţie a căilor de schimbare. Operaţiile

---

[13] Cadion Cristian, *Le redéploiement strategique de l'entreprise*, Les Édition d'Organisation, Paris, 1990, p. 167.

[14] *Ibidem*, p. 137.

„defensive" sunt cele în care retragerea este gândită, organizată și planificată în cadrul unei viziuni operaționale și coerente de dezangajare-redesfășurare. Procesul decizional defensiv impune o analiză complexă a tuturor factorilor socio-economici, culturali majori ce pot concura la succesul sau eșecul acțiunii, ceea ce impune un timp de pregătire managerială axat pe formarea orizontului de valori pe baza cărora se pot evalua și selecta proiectele.

Ceea ce managementul trebuie să rețină din analiza schimbărilor ce se petrec azi constă în aceea că nu este vorba de o „criză" ca un moment dificil, dar trecător, ci de cu totul altceva. „Participăm, în realitate, la o mutație profundă a societății și activității industriale, la scară mondială, exprimată prin transformări calitative, atât tehnologice (informația, noua resursă majoră a întreprinderii), cât și sociologice (apariția generațiilor instruite), comerciale (noile performanțe industriale ale orientului) (...) pentru a nu cita decât pe cele principale."[15]

Într-o epocă a schimbării se cere o modificare a tipului de management. Trecerea de la „întreprinderile de tipul I" (cele ale taylorismului originar), la cele de „tipul 2" (al întreprinderilor de stat, ce au căutat o folosire a planificării centrale girate de stat) spre noul model de „tip 3" se impune ca un mod de a răspunde acestor noi schimbări. „În întreprinderea tayloristă, managementul se interesează în special de produse și bani, adică de evoluția cantitativă, pe de o parte, de vânzări și componentele pieței, pe de altă parte, de conturile și rezultatele financiare. «Celălalt management» se interesează prioritar de penetrarea elementelor de progres sub toate aspectele structurilor și de ameliorarea calității produselor în aceeași măsură ca și a vieții întreprinderii. De ce? Deoarece calitatea vieții face pe oameni mai dinamici, mai inventivi, mai motivați; deoarece calitatea mijloacelor tehnologice este una din cheile productivității; și deoarece doar conjugarea calității oamenilor cu calitatea mijloacelor permite, în mod sigur a ridica substanțial calitatea rezultatelor.[16] Noul management este «un management antitaylorist»[17] ce permite: mobilizarea, la toate nivelurile, a inteligențelor și ideilor de progres; motivarea și realizarea satisfacției de a inova; combinarea tehnologiilor; descentralizarea reală de la bază (la nivelul personalului) până la nivelurile cele mai înalte. Acest management implică multiplicarea posturilor de manageri responsabili («la déscentralisation top-down»)."

[15] Archier G., Sérievx H., *L'entreprise du 3ème type*, Édition du Seuile, Paris, 1984, p. 10.
[16] *Ibidem*, p. 137.
[17] *Ibidem*, p. 140.

11.2. Probleme ale managementului antreprenorial

11.2.1. Ce se înțelege prin inovație?

Uniunea Europeană oferă o definiție și o tipologizare mai largă a motivației în raport cu cea „clasică" dată de Schumpeter[18]. În acest sens „o invenție este realizarea unei idei noi în practica concretă curentă, fie în mod comercial, fie în sfera publică și voluntară"[19].

Termenul „în mod comercial", așa cum arată materialul amintit, nu se referă la comerț, ci la toate activitățile ce urmăresc și realizează profit, și are în vedere, prioritar, industria, comerțul, transportul, comunicarea, dar și cercetarea etc.

Pornind de la această definiție, se dă următoarea tipologizare a „nivelurilor soluțiilor inovative":

- **schimbarea metaparadigmei:** ce implică o cale complet nouă de apreciere a realității și de conceptualizare a lumii. Un asemenea caz ar putea fi socotit noul concept folosit de Uniunea Europeană ca bază a strategiilor sale de dezvoltare, și anume, „societatea cunoașterii";
- **schimbarea paradigmei**, ceea ce presupune o redefinire fundamentală a problemei într-un domeniu particular (de exemplu, apariția calculatoarelor personale ce a determinat o nouă gândire și comportare socială în informatizare);
- **inovație de bază**, care reprezintă un mod cu totul nou de a realiza un obiectiv specific (calculatoarele cu fibre optice);
- **cea mai bună practică** ce are în vedere realizarea ieșită din comun a unui proiect (lideritatea mondială);
- **bună practică**, cu alte cuvinte, o realizare ce atinge o bună evaluare standard;
- **proastă practică**, ce are în vedere continuarea unei practici care a fost recunoscută mondial ca necorespunzătoare;
- **practică „îngrozitoare"** ce acționează împotriva unei metaparadigme noi (folosirea, încă, a sistemelor manageriale tehnocentrice acolo unde este posibil și util a se trece la managementul antropocentric).

---

[18] Schumpeter Joseph A. (1939) definea inovația ca reprezentând „exploatarea comercială a unei invenții", iar Tudor Rickards (1990, 1996) spunea că inovația este un proces care începe cu o idee creativă (invenția) și sfârșește cu aplicarea sa, după care devine rutină.

[19] Raportul *Innovative and Sustainable Cities*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Contitions, Dublin, 1998, p. 2.

Realizarea managementului inovativ se concentrează pe „concept" (modelul de produs elaborat în raport cu o serie de criterii de valori-norme-neceistăți). Uneori, inovația se reduce la idee (concept, mod de realizare, scop etc.), cum ar fi: plata în rate, livrarea pe gratis a produsului și plata serviciului (Xerox) sau a modului de folosire (lamele Gilette), includerea întreținerii produsului în prețul pieselor de schimb, lacătul din India. De cele mai multe ori însă, inovația necesită o activitate complexă de concepere și realizare a unui nou produs sau perfecționarea altora vechi, sau modificarea proceselor tehnologice etc., ceea ce impune o preocupare îndelungată și multidimensională sub aspectul managerial. Este adevărat, această activitate s-a făcut (mult timp) și se mai poate face și acum în mod spontan, fără o pregătire specială. Ceea ce se impune constă în cerința pregătirii serioase a managementului (managerul și echipa de management) pentru a putea asigura competitivitatea în activitatea antreprenorială.

Nu este obiectul acestui curs de a se ocupa de toate elementele componente cerute de această activitate, ci de a schița doar pe acelea ce se corelează de dimensiunile socioculturale, psihosociologice ale inovației și managementului antreprenorial.

De la început, așa cum am menționat și în paragraful anterior, practica demonstrează necesitatea unor structuri antreprenoriale diferite de managementul legat de continuarea preocupărilor prezente. Experiența arată că unii buni manageri ai activităților prezente nu sunt și buni antreprenori, tot așa cum unii mari inventatori nu sunt capabili să realizeze cerințele antreprenoriatului (ce implică managementul inovației și nu realizarea invenției ca atare). „Edison, inventatorul cel mai încununat de succes al secolului 19, a transformat invenția într-o disciplină pe care noi o numim azi cercetare. Adevărata sa ambiție a fost însă aceea de a fi un om de afaceri și de a deveni un «tycoon» («mare magnat»). Și, totuși, atât de greșit a condus afacerile pe care le-a pornit, încât a trebuit să fie îndepărtat din fiecare pentru a le salva. Multa tehnologie avansată, dacă nu cea mai mare parte, este încă administrată sau mai bine zis, prost administrată, în stilul lui Edison."[20]

Așa cum am mai arătat, antreprenoriatul nu reprezintă un tip de personalitate, ci o trăsătură de comportament ce trebuie formată. De aceea, de la activitatea antreprenoriatului spontan, realizat empiric, se cuvine a se trece la un management antreprenorial elaborat teoretic și însușit pe aceeași cale. În acest cadru, managementul antreprenorial presupune câteva etape mai distincte, cum ar fi: **I. Proiectarea inovației:** A) proiectul conceptual; B) proiectul de design;

[20] Drucker Peter F., *op. cit.*, p. 14.

C) proiectul tehnologic. **II. Realizarea inovației:** D) activități de fabricație; E) activități financiare; F) activități de marketing; G) activități de distribuire; H) activități de personal; I) activități de feedback (și, posibil, altele).

Din perspectiva cursului nostru, ne vom ocupa de unele aspecte ale proiectării inovației.

11.2.2. Proiectul conceptual

După cum am mai arătat, inovația este conceptuală (presupune elaborarea prealabilă a modelului de produs pe care dorim să-l lansăm) și perceptiva (impune sesizarea cât mai corectă a exigențelor, așteptărilor, necesităților, caracteristicilor de viață ale posibililor cumpărători, pe de o parte, și exigențele, normele, valorile, standardele, reglementările impuse de societate, pe de altă parte (figura nr. 11.1).

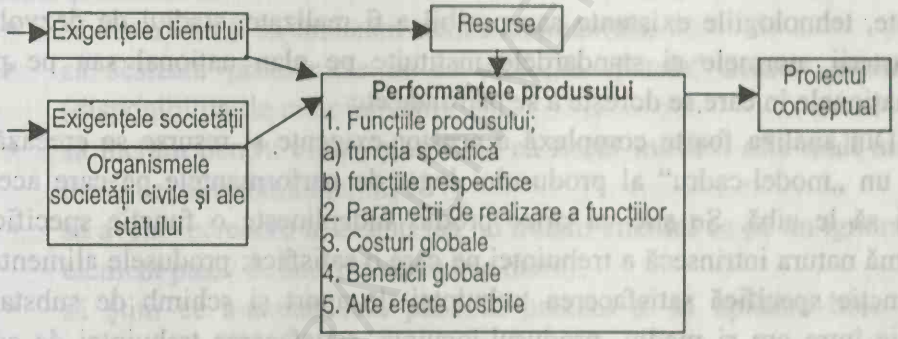


Figura nr. 11.1. *Realizarea proiectului conceptual*

Proiectul de concepție pornește, în elaborarea sa, de la precizarea tipului de strategie de piață: a) răspuns la o cerere; b) crearea unei noi cereri. Și într-un caz, și în celălalt, managerul (echipa managerială) trebuie să depună o activitate deosebită de studiere a exigențelor umane (valoarea – pentru – consumator a viitorului produs ce va fi lansat), a contextelor de piață (competitorii, tendințele cunoscute sau posibile în raport cu gama de produse similare produsului ce urmează a fi conceput, poziția altor produse similare în ciclul de viață a produsului etc.), de asemenea, se va studia aria largă și variată a exigențelor societale pentru a se putea găsi „breșele" disponibile, date de acele exigențe mai puțin satisfăcute de produsele existente, și în care se pot realiza inovații. Echipa managerială va fi formată din membri cu specialități cu atât mai diverse, cu cât inovația vrea să „țintească mai sus", adică să aducă o schimbare mai radicală și să cucerească o piață mai mare. În acest caz, contează nu numai calitatea produsului

ce va fi conceput, creat și lansat pe piață, ci și viteza de răspuns la cerințele pieților sau de generare a unei noi cereri. Termenul de „fereastră" (pe care l-am amintit în paragraful anterior) denota, tocmai, timpul disponibil în care se poate pătrunde pe piață.

Crearea modelului conceptual de produs este o operă ce presupune eforturi diferite (în cazul inovațiilor complexe). Se impune a cunoaște necesitățile umane corelate, direct și indirect, a produsului (un nou aliment poate satisface atât necesitățile socioculturale alimentare: prestigiu, tradiții, concepții religioase; evenimente diferite, cum ar fi aniversări, sărbători naționale și religioase, cât și necesități de alt ordin, cum ar fi: necesități de sociabilitate, comunicare, de creștere și educare a copiilor, securitate a populației, prestigiul țării etc.), puterea de cumpărare a oamenilor, criteriile principale de segmentare a pieților (stil de viață, sex, vârstă, ocupație, venit etc.), calitatea unor materii prime posibile a fi folosite, tehnologiile existente sau posibil a fi realizate, stadiul de dezvoltare a cunoașterii, normele și standardele instituite pe plan național sau pe piețele internaționale în care se dorește a se pătrunde etc.

Din analiza foarte complexă a acestor exigențe și resurse se creează, mai întâi, un „model-cadru" al produsului legat de performanțele pe care acesta ar trebui să le aibă. Se știe că orice produs îndeplinește o funcție specifică (ce exprimă natura intrinsecă a trebuinței pe care o satisface: produsele alimentare au ca funcție specifică satisfacerea trebuinței de aport și schimb de substanță și energie între om și mediu, produsul-locuință, satisfacerea trebuinței de adăpost etc.) și un set de funcții simbolice (socioculturale, legate de gama variată a necesităților pe care le poate satisface). Cu cât avansăm în civilizație, cu cât oamenii își satisfac aspectul cantitativ al cerințelor de produs, cu atât produsele intră pe piață prin funcțiile lor simbolice (socioculturale). Omul nu se „hrănește", ci se alimentează (pentru a satisface necesități foarte diverse, locuința se „încarcă" și ea cu funcții socioculturale – realizarea locuirii ca expresie a stilului de viață).

Proiectarea produsului în raport cu funcțiile pe care le va realiza, adică performanțele pe care le va oferi consumatorului și societății, implică o cunoaștere temeinică a omului, societății, naturii. În conformitate cu sistemul de performanțe fixate pentru produs (funcții, preț de cost acceptabil, resurse disponibile, timpul pentru rezolvarea unor probleme față de care avem toate resursele disponibile, timpul optim de lansare, câștiguri scontate, efecte societale posibile etc.) se elaborează **conceptul de produs** (cu alte cuvinte, imaginea conceptuală a ceea ce ar trebui să fie produsul). De foarte multe ori, performanțele dorite nu pot fi integral realizate: lipsesc unele resurse (bani, materii prime, cunoștințe,

tehnologii, personal calificat, sistem de informare etc.). În aceste cazuri intervin procesele de luare a deciziilor pe criterii de posibilitate, accesibilitate şi dezirabilitate. Managerul este, în acest caz, obligat să ia unele decizii de mare importanţă pentru profilarea conceptului de produs: ori porneşte de la ceea ce este accesibil şi renunţă la unele performanţe, ori va satisface aceste performanţe şi va depune o muncă de modificare a sferei „accesibilităţii" (va deschide un proiect de cercetare în rezolvarea unei probleme pentru care nu posedă încă cunoaşterea necesară, va face investiţii pentru a produce o tehnologie pe care încă nu o are sau care nu este nici disponibilă pe pieţele accesibile, va pregăti oameni conform exigenţelor de calitate etc.).

În urma acestor preocupări, managerul (echipa managerială) va definitiva proiectul conceptual. Pentru aceasta, câteva principii de acţiune sunt utile a fi cunoscute şi urmărite:

- să observăm şi să analizăm atent evenimentele;
- să sesizăm problemele ce se află „în spatele" acestor evenimente (disponibilităţile unor inovaţii);
- să lucrăm pentru viitor, ştiut fiind că riscul inovării este mult mai mic decât cel al imobilismului;
- să avem încredere în clienţi (să nu tratăm clientul ca pe un ignorant, un element pasiv ce acceptă orice i se oferă);
- să ştim ce s-a cunoscut până în prezent şi să aplicăm bine stocul cunoaşterii disponibile;
- să definim bine soluţia inovatoare („conceptul de produs" pe care-l dorim);
- să exploatăm bine timpul („fereastra" disponibilă);
- să învăţăm permanent din succesele şi eşecurile noastre şi ale altora etc.

Aşa cum am mai spus, elaborarea proiectului conceptual reprezintă faţa decisivă în managementul calităţii totale la nivel de întreprindere. Proiectul se referă nu numai la produsul ca atare, ci stabileşte concepţia (modelul de valori, norme, comportamente) pentru toate fazele traiectoriei produsului, tocmai pentru a asigura (din faza iniţială) calitatea produsului şi a producţiei, modul şi măsura luării în consideraţie a sistemului de trebuinţe-necesităţi-valori, comportamente individuale în corelaţie cu cerinţele societăţii şi particularităţile naturii. Folosind termenii de „producţia cea mai adecvată" („la production au plus juste") şi „întreprinderea cea mai adecvată" („l'entreprise au plus juste") – ca fiind ceva comparabil cu ceea ce alţi specialişti desemnează (după cum am mai menţionat) prin „learn production" sau chiar „producţie centrată pe om", unii autori atrag

atenția asupra rolului prioritar al concepției (studiului). „Pentru a înțelege bine ceea ce este producția cea mai adecvată, trebuie să examinăm fiecare etapă (a întregii producții – O.H.), începând cu faza concepției și studiului, apoi trecând la cea a managerului (este vorba de producția de automobile – O.H.), apoi la clientul care investește în automobil sau pentru nevoile sale zilnice. În plus, este obligatoriu de a înțelege mecanismul de coordonare necesar a armoniza toate aceste faze și, mai general, de a sesiza la perfecție mecanismul a ceea ce noi numim întreprinderea cea mai adecvată."[21] Tocmai datorită rolului deosebit al concepției, problematicii foarte variate pe care această fază trebuie s-o ia în considerație și, evident, s-o rezolve cât mai bine „concepția unui obiect intrând în componența vehiculelor complexe moderne reprezintă un efort considerabil din partea unui mare număr de profesioniști cu calificări foarte diverse."[22]

Faza proiectului conceptual, implicând studii și decizii foarte diverse, este, prioritar, axată pe decizii de ordin valoric. Datorită, pe de o parte, unui decalaj existent (în diferite grade) între resurse și necesități (implicând nu numai resursele întreprinderii, ci – în foarte mare măsură – pe cele ale clienților potențiali și, pe de altă parte, modelele de necesități pe care întreprinderea ar dori să le satisfacă, timpurile de valoare – pentru – cumpărător), echipa managerială ce-și desfășoară activitatea în zona concepției (managementul strategic de întreprindere) va fi pusă totdeauna în a face alegeri (a evalua, a selecta și a ierarhiza) între soluții pornind de la decizii pe criterii valorice. Ceea ce aduc modele axate pe om consta, tocmai, în modificarea esențială a criteriilor de valoare în conceperea și realizarea produsului și producției. Există diferențe marcante în sistemele de valori ale unor țări, dar acestea sunt prezente și în interiorul aceleiași țări (segmentarea piețelor pe criterii de stil de viață). Se observă o tendință și o cerință de a muta „centrul de gravitate" de la sistemele de valori „de tip materialist" (ce pun accentul pe „a avea") spre cele „de tip post-materialist" (ce valorifică prioritar pe „a fi", „a deveni"), sau, după cum se mai spune, a trece de la variabilele „hard" (orientarea spre lucruri, bani, produse etc.) spre cele „soft" (valori, atitudini, mentalități, satisfacții personale etc.). Și tocmai în acest cadru trebuie să se concentreze acțiunea de concepte căci „dacă se acordă importanță variabilelor «soft», cum ar fi valorile, atitudinile și, mai general, mentalitățile colective din Europa, trebuie să fim în întregime conștienți că instrumentele disponibile în sprijinul acestora sunt încă rudimentare."[23]

---

[21] Wornack James P., Jones Daniel J., Ross Daniel, *Le systeme qui va chnger le monde*, Dunod, Paris, 1992, p. 89.

[22] *Ibidem*, p. 79.

[23] Cazes Bernard, *Portrait fidele ou image deformeé*, în revista *A New Europe*, nr. 2, aprilie, 1991, p. 29.

11.2.3. Proiectul de design

Proiectul de design este al doilea „produs" al echipei manageriale din faza de concepție a inovației. Activitatea de design (din perspectiva practicilor și exigențelor actuale) impune, și ea, o zonă largă de preocupări și tipuri de activități ce nu se reduc (în întreprinderile mari, în cazul produselor complexe) la ceea ce face (și poate face) designerul, ci implică o echipă de design (condusă de un designer și lucrând în corelație și coordonare cu echipa managerială de concepție). „Activitatea de design intervine pe o zonă foarte largă a produsului. După cercetarea științifică (de explicare teoretică a principiilor de funcționare a noii mașini, de crearea a unui nou produs, în general), se elaborează proiectul ideal al produsului (modelul abstract funcțional). Tot ce urmează după aceasta, până la elaborarea proiectului tehnologic și trecerea în fabricația propriu-zisă necesită activități de design (începând de la elaborarea proiectului material până la precizarea modului de folosire a produsului). În acest sens, designul presupune o viziune generală asupra produsului pe întreaga sa traiectorie (de la concepere, până la producția și reintegrarea sa în natură), necesită o activitate de evaluare anticipativă a impactului (asupra celui ce folosește direct produsul, a societății în general și a naturii), o judecată de evaluare în raport cu întregul sistem de valori (tipurile de valori), o cooperare practică multidimensională (științifică, tehnologică, economică, morală, ergonomică, ecologică, psihosocială, sociologică etc.) cu toate profesiile din aval și amonte."[24]

Designul nu se ocupa doar cu frumosul în produs, dar urmărește prioritar și acest aspect. Conceptul de „formă" trebuie luat în sensul său complex, constructiv și acest aspect devine tot mai important azi. „Lucrurile pe care le creăm noi, oamenii, sunt rezultatul eforturilor noastre canalizate în două direcții: pe de o parte, direcția exigențelor față de funcționalitate, iar, pe de altă parte, direcția exigențelor față de expresie."[25] Ceea ce se caută azi constă în îmbinarea cât mai organică a celor două tipuri de exigențe în realizarea produselor (în special a celor de uz personal). „Căutăm acum ca expresia să nu se mai opună scopului căruia îi

[24] Hoffman Oscar, *Profesiile în perspectiva istorică a evoluțiilor societăților*, în volumul *Profesiile în fața viitorului*, (Hoffman O., coord.), Editura Academiei, București, 1990, p. 28. A se vedea și Mașek V.E., *Designul și calitatea* vieții, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1988, p. 7 și altele.

[25] Haring Hugo, *Drumuri către formă*, în volumul *Funcțiune și formă*, Editura Minerva, București, 1989, p. 318.

sunt destinate obiectele; încercăm să formulăm exigențe față de expresie în același sens cu funcționalitatea."[26] Managementul calității se decide, în mare parte, în și prin proiectul de design.

11.2.4. Proiectul tehnologic

Proiectul tehnologic cuprinde faza de concepție legată de proiectarea: 1) organizării muncii și 2) a selectării și folosirii tehnologiilor de fabricație.

1) Organizarea muncii este o preocupare de bază în managementul antreprenorial. „Structura și proiectul organizațional sunt factori importanți care influențează comportamentul indivizilor și grupurilor care alcătuiesc organizația. Prin proiectul structurii, managementul precizează așteptările față de ceea ce vor face indivizii și grupurile pentru a realiza scopurile organizației (...). Proiectul, în acest context, implică faptul că managerii fac un efort consistent de a predetermina modul în care salariații își realizează munca lor. Structura se referă la relațiile și procesele relativ stabilite ale organizației."[27]

Esențialul activității manageriale în elaborarea proiectului tehnologic sub aspectul organizării (tehnologia socială a muncii în raport cu relațiile umane: om-om, om-mașină) constă în stabilirea paradigmei (principiilor fundamentale) de orientare a firmei, selectarea, în primul rând, a aspectelor particulare, instrumentale de punere în operă a organizării (ceea ce mai este denumit și prin termenul de „orgtechnology", sau tehnologia organizării, alături de „hard-technology" – tehnologia instrumentelor directe de lucru, ceea ce se mai definește și prin termenul de tehnică și „softtechnology" – programele, normele, procesele de muncă și producție). „Managerii care urmăresc să proiecteze o structură organizațională sunt confruntați cu decizii dificile. Ei trebuie să aleagă dintr-o multitudine de structuri alternative privind locurile de muncă și departamentele. Procesul prin care ei fac aceste alegeri se denumește proiect organizațional și înseamnă, ceva destul de clar, deciziile și acțiunile care rezultă într-o structură organizațională."[28]

Echipa managerială alege pe o gamă variată de structuri alternative (tabelul nr. 11.1).

---

[26] *Ibidem*, p. 320.

[27] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organisation Behavior and Management*, Irwin, Boston, 1990, p. 430.

[28] *Ibidem*, p. 431.

Tabelul nr. 11.1. *Structuri alternative în alegerea managerială*[29]

Dimensiuni structurale	Caracteristici	
Diviziunea muncii	**Specializare**	
	Superioară	Redusă
Autoritate	**Delegare**	
	Superioară	Redusă
Departamentare	**Baza**	
	Omogenă	Eterogenă
Dimensiunea controlului	**Număr**	
	Puțini	Mulți

Pe acest „spațiu de atribute" se pot alege diverse proiecte de organizare. Indiferent de varianta aleasă, managementul modern se orientează spre sistemele centrate pe om, ceea ce impune o preocupare deosebită acordată cunoașterii omului și deci prezența în cadrul echipelor manageriale inovative a specialiștilor din domeniul sociouman. „În studiul și soluționarea problemelor organizatorice ale unităților economice, o atenție deosebită trebuie acordată cunoașterii oamenilor sub aspectul psihosocial, soluționării problemelor umane numai prin mijloace tot umane, în așa fel încât aceștia să fie tratați ca subiecte și nu ca obiecte, deoarece, în relațiile în care intră unii cu alții, oamenii apar cu întreaga lor personalitate. Numai în felul acesta managerii pot crea un climat psihosocial pozitiv, singurul care incită, stimulează, mobilizează pe oameni la muncă și realizare, inventivitate și creație."[30]

Conceptul de „dezvoltare organizațională" („organizational development") se referă „la procesul de a se pregăti pentru schimbare și a conduce («managing») schimbarea"[31]. O definiție în general amintită este următoarea: „Termenul **dezvoltare** organizațională (...) implică o strategie normativă, de reeducare ce intenționează să afecteze sistemele de credințe, valori și atitudini din cadrul organizației astfel încât aceasta să poată să se adapteze mai bine ratei accelerate a schimbării în tehnologie, în mediul nostru industrial și în societate

[29] *Ibidem*, p. 432.
[30] Petrescu Ion, *Psihologia eficienței economice*, Editura Academiei, București, 1991, p. 151.
[31] Ivancevich John M., Matteson Michael T., *op. cit.*, pp. 612-613.

în general. El include, de asemenea, restructurarea organizațională formală care este adesea inițiată, facilitată și consolidată de schimbările normative și comportamentale."[32]

În cadrul proiectului tehnologic privind organizarea, așa cum am menționat, locul central îl ocupă omul, formarea și funcționarea a ceea ce se cheamă „resurse umane" și – mai direct – „pilotarea umană a întreprinderii" („pilotaje humain de l'entreprise") ce definește „o orientare destul de pragmatică și relativ eficace – în managementul modern al problemelor umane – prin reafirmarea, predominarea omului asupra multiplelor «proteze» ale simțurilor sale și inteligenței sale și, în particular, asupra «sistemelor mecanice» de luare a deciziei."[33]

Pilotarea umană a întreprinderii depășește, prin aria sa de preocupări, problematica umană a producției, extinzându-se asupra responsabilității pe care managementul modern și-o ia privind preocuparea față de om în ansamblul dimensiunilor sale de viață, vorbindu-se de **pilotarea strategică** („este vorba de a conduce schimbările tehnologice, a anticipa, cu ajutorul scenariilor, nevoile viitoare de resurse umane, costurile sociale și riscurile în diverse ipoteze, a coopera la elaborarea strategiei întreprinderii, în scopul de a integra în aceasta omul ca resursă și valoare în deciziile strategice, de a potrivi obiectivele funcției resurse umane și organizarea sa: descentralizarea sau organizarea, repartizarea responsabilităților în ierarhie, rolul specialiștilor"[34]), **pilotarea tactică** (ce „corespunde gestiunii nevoilor în resurse umane în funcție de variațiile de activitate – flexibilitatea orarelor, contracte pe o durată determinată sau provizorie – și durata utilizării echipamentelor: studierea și aplicarea sistemelor de gestiune a posturilor și funcțiilor, sistemelor de remunerație, de apreciere a oamenilor, de pregătire pentru noile tehnologii; gestiunea carierelor în funcție de proiectele individuale și de nevoile întreprinderii, gestiunea costurilor sociale – pensionari, accidente în muncă, costuri ascunse...)"[35] și **pilotarea operațională** ce corespunde administrării personalului („este vorba de a administra constrângerile pe termen scurt; administrarea mișcărilor, mutațiilor, recrutările;

[32] Winn Alexander, *The Laboratory Approach to Organizational Development: A Tentativ Model of Planned Change*, vezi Public Administration Review, iulie-august 1969, p. 367.
[33] *Enciclopedie des resources humaines. De la function personel à la fonction resources humaines*, Groupe Térence, Paris, 1993, pp. 14-14.
[34] *Ibidem*, p. 97.
[35] *Ibidem*, p. 96.

redactarea contractelor de muncă; gestionarea concediilor şi absenţelor, calculul şi distribuirea salariului; gestiunea actelor legate de protecţia socială, durata şi organizarea timpului de lucru etc."[36]).

A doua dimensiune a proiectului tehnologic se referă, aşa cum am amintit, la proiectarea tehnologiilor de fabricaţie. În acest domeniu, activitatea de management se concentrează asupra a ceea ce se cheamă **evaluarea tehnologică** („technology assessment"). Conceptul de evaluare tehnologică a fost elaborat acum circa 30 de ani, în scopul „de a stimula utilizarea tehnologiei în beneficiul economiei şi societăţii şi a minimiza efectele sale negative"[37]. De atunci, conceptul şi practica au avut o permanentă evoluţie, azi trecându-se la elaborarea unui nou concept (tabelul nr. 11.2).

Tabelul nr. 11.2. *Evaluarea tehnologică (E.T.)*[38]

Conceptul tradiţional	Noul concept
Rolul dominant al ştiinţei	Rolul egal al cercetătorilor şi utilizatorilor
Aşteptări superioare cu privire la potenţialul cercetării	Aşteptări modeste cu privire la potenţialul cercetării
Rezultatul E.T. = raport de cercetare	Rezultatul E.T. = raport de cercetare + discuţii care derivă din rezultatele studiului
Atenţie mică acordată definirii problemei	Atenţie mare acordată formulării definirii problemei
O organizare de cercetare E.T.	Capacitate multiformă de cercetare E.T.
Folosirea instrumentală a informaţiei într-un proces raţional de luare a deciziei	Folosirea conceptuală a informaţiei într-un proces de luare a deciziei dominat de consideraţii politice
Rezultatele E.T. sunt automat încorporate în procesul de luare a deciziei	Mare atenţie acordată armonizării procesului E.T. cu luarea deciziei
Tehnologia este un proces autonom	Tehnologia reprezintă activitatea omului

Până în prezent, întreprinderile nu se numărau printre autorii principali implicaţi în acţiunile de evaluare tehnologică. Un studiu realizat comparativ pentru toate ţările din Comunitatea Europeană arată că în procesul de evaluare tehnologică apar interese divergente şi chiar conflictuale[39]. În acelaşi timp, studiul a pus în evidenţă o tendinţă puternică a firmelor „de a adopta inovaţii tehnologice

[36] *Ibidem*, p.96.
[37] Smith M., *State of the Art of Technology Assessment in Europe*, documentar, The Commission of the European Communities, 1990.
[38] *Ibidem*, p. 17.
[39] Ster A.A., *The Demand for Technology Assessment in Europe*, documentar, The Commission of the European Communities, 1990, p. 25.

ce sunt considerate ca fiind vitale pentru perfecționarea competitivității pe piață"[40]. În acest context, și preocupările manageriale legate de evaluarea tehnologică se dovedesc a fi tot mai prezente în cadrul politicilor de inovare a întreprinderilor aflate în „cursa pentru lideritate și competitivitate".

11.3. Modele de difuzare a inovației

În legătură directă cu preocupările moderne de management inovativ, se pune și problema cercetării unor posibile **modele de difuzare socială a inovației.** Pentru activitatea organizațiilor acest deziderat prezintă un interes practic imediat și important, fiind în măsură să ofere un mijloc de acțiune privind așteptările pe piață față de succesul unor invenții tehnologice și inovării sociale (definiția inovării, din acest punct de vedere, este aceea referitoare la difuzarea invenției tehnologice în cadrul sistemului tehnologic al societății, cu alte cuvinte schimbarea tehnologiei pe baza inovațiilor tehnologice).

Nu ne propunem a dezbate aici problema modelelor sociale de difuzare a inovației tehnologice. Ne vom rezuma doar a aminti câteva din cele mai mult folosite, urmând a schița un model ce ni se pare mai lucrativ pentru managementul contemporan.

Modelul imitației are la bază o abordare preponderent psihologică, presupunând că inovația se extinde în „valuri concentrice" (ca undele provocate de căderea unei pietre pe suprafața unui lac liniștit), pornind de la un „centru inovator" (întreprinderea ce lansează prima o invenție tehnologică în producție și pe piață) și „iradiind" spre periferie (în raport cu distanța geografică sau, mai adesea, cu distanța socială: diferența dintre întreprinderea ce lansează inovația și celelalte întreprinderi sub aspectul nivelurilor de tehnicitate, putere economică etc.).

Modelul este mult criticat deoarece reduce un proces social deosebit de complex la latura psihologică (prezentă în cadrul procesului de difuzare a inovației, dar nefiind singură și nici cea determinantă).

Modelul „epidemiologic" ce consideră că inovația se supune legilor proceselor de masă (ca în cazul unei epidemii legate de o boală infecțioasă), cunoscând o evoluție conformă „curbei lui Gauss" (ca un „u" întors), cu o perioadă de „inoculare", apoi o difuzare foarte rapidă și de mari proporții, urmată

[40] *Ibidem*, p. 125.

de o „stingere" rapidă după ce inovația atinge plafonul maxim. Modelul omite complexitatea contextelor sociale, dând procesului de inovație tehnologică un grad exagerat de autonomie.

Modelul biologic (al „selecției naturale"), conform căreia evoluția tehnologică, ca și cea biologică, se supune proceselor de selecție de tip concurențial, învingând inovația „cea mai adaptată mediului".

Modelul are unele elemente realiste, dar, în general, omite intervenția tot mai directă și serioasă a factorilor de normativitate (rolul criteriilor valorico-normative specifice politicilor actuale ale țărilor cu o economie matură de piață ce introduc mecanisme socioculturale menite a corecta limitele și imperfecțiunile pieței în procesele de tip „laissez-faire").

Modelul „raționalității economice" în care inovația se difuzează pe baza unui calcul cost-beneficiu făcut, atât de producător, cât și de cumpărător (piața). Modelul este unilateral, omițând, ceea ce s-a demonstrat mai de mult, și anume, faptul că economia nu este un domeniu al „raționalității absolute și strict economice", „homo-oeconomicus" fiind o abstracție. În realitate, economia funcționează pe baza unui mecanism global în care omul intervine ca „ființă socială multidimensionată".

Modelele socioculturale alternative, această sintagmă exprimă nu atât un model, cât o paradigmă în abordarea modelelor de difuzare a inovației. Așa cum s-a arăta și la alte teme anterioare, **tehnologia este o creație umană** ce are la bază modele socioculturale alternative. În acest sens, nu putem spune că există **un** model al difuzării inovației (valabil oriunde și oricând), ci diverse modele posibile (mai mult sau mai puțin benefice pentru om și societate). Calculul economic este prezent în procesele de difuzare a inovației tehnologice, dar el intră într-un context general al unui sistem de valori și norme promovat de un manager, astfel că „analizele clasice costuri/beneficii sunt completate cu variabile sociale ce ne ajută a evita posibilele discordanțe. Prevenirea discordanțelor este singura rațiune pentru care sectorul afacerilor este forțat a folosi variabile care nu sunt exclusiv economice"[41].

În concluzie, în fața managerului și echipei manageriale ce lucrează în domeniul inovării se pune o sarcină dificilă: a studia și a sesiza procesul probabil al difuzării unei inovații anumite și a lua din timp decizii în cunoștință de cauză.

[41] Ster A.A., *op. cit.*, p. 125.

Managerul trebuie să știe (și să arate întregii echipe manageriale) că nu există „o rețetă unică și sigură" în domeniul inovării (ceea ce ar face activitatea managerială ușoară și lipsită de riscuri). Dimpotrivă, în momente diferite, pentru produse diferite, pentru segmente diferite de piață, pentru țări deosebite (în condițiile în care produsul se realizează într-o țară, dar se consumă în altele) etc., inovațiile pot urma un proces social de difuzare particular ce nu poate fi cunoscut pe cale strict deductivă.

Încă în faza elaborării proiectului conceptual, echipa managerială este obligată a studia modul probabil de difuzare a inovației, a stabili la ce am putea să ne așteptăm din partea clienților, dar și a altor potențiali competitori ce ar putea prelua inovația și să intre pe piețe în calitate de noi concurenți. Din nou se dovedește necesitatea și utilitatea prezenței, în cadrul echipelor manageriale, a psihologilor, sociologilor, istoricilor, juriștilor, eticienilor etc., pentru a putea face o corectă evaluare nu numai a valorii intrinseci a inovației, ci și a capacității sale de a „penetra piețele" și a genera posibili noi competitori.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

Încheiere:

Ce am putut învăța?

Dacă vom interpreta în senul său direct această întrebare vom putea da, cu uşurinţă, un răspuns clar: am putut învăţa o serie de teorii, puncte de vedere, experienţe etc. cu privire la organizaţii. Dar la aceasta se referea oare, întrebarea? Sau, mai curând, la aceasta în primul rând? Evident că nu. De ce evident? Căci nu este deloc evident, putând a ne opri la a învăţa (adică a memora) tot conţinutul de idei al manualului. Dacă ne vom interoga asupra sensului afirmaţiilor noastre vom face un „comentariu", o interpretare a vorbirii[1]. Comentariul, pe de o parte, porneşte de la „ceea ce s-a spus", şi, pe de altă parte, caută să nu repete pur şi simplu ce s-a zis, adăugând ceva nou.

Apare un decalaj între „textul prim" a ceea ce s-a spus şi „textul secund" a ceea ce nu s-a spus. Textul secund se modifică permanent, în timp ce cel prim va rămâne constant. Decalajul dintre textul prim şi textul secund joacă două roluri care nu sunt solidare[2].

El permite construirea de noi discursuri (în mod indefinit), existând o „posibilitate deschisă de a vorbi" pe baza textelor prime avute în vedere. Dar comentariul trebuie să spună totuşi ce era în text, fără a-l denatura, fără a adăuga ceva din afară. „Potrivit unui paradox (...) comentariul trebuie să spună pentru prima dată ceea ce totuşi era spus, şi să repete fără încetare ceea ce totuşi n-a fost niciodată spus."[3]

Acum am putea găsi sensul ascuns al întrebării: am învăţat să facem comentarii pe baza textelor avute în vedere?

---

[1] Foucault Michael, *Naşterea clinicii*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1988, p. 14.
[2] Foucault Michael, *Ordinea discursului*, Eurosand and Book, Bucureşti, 1998, p. 25.
[3] *Ibidem*, p. 25.

Sociologia organizațiilor s-a constituit, am văzut, printr-un tip specific de analiză a acestora: considerarea că ele există și că sarcina sociologiei constă în a explica **cum** funcționează, **cum** se schimbă, **cum** sunt conduse etc. Diferențele dintre diversele abordări de acest tip (au fost denumite metaforic substanțialiste, moderniste) aveau o bază comună: realitatea este un dat, sociologia are menirea de a da o explicație „obiectivă" a acesteia.

Dar au apărut și alte modalități de a trata organizațiile și care au modificat radical paradigma: organizațiile sunt creații ale oamenilor, iar problemele de cercetat devin altele: **cum creează** oamenii organizațiile, **cum depinde** organizația de concepțiile și teoriile noastre, **de ce** schimbarea ideilor despre organizație modifică organizațiile. Teoria sociologică și-a schimbat funcțiile: ea nu numai că explică, dar, în special, schimbă organizațiile, ea nu va mai fi concepută ca o explicație „obiectivă" din afara organizațiilor, ci ca o abordare „subiectivă". Concepțiile oamenilor despre organizații modificând organizațiile reflectă, într-un fel, propria lor acțiune asupra organizațiilor.

Dar interogația continuă să-și schimbe semnificația: dacă organizațiile sunt creații ale oamenilor, iar ideile lor (inclusiv teoriile științifice) stau la baza acestui proces, problema de analizat devine alta: pe ce bază creează oamenii organizațiile, participă ei de pe poziții egale la acest act creator? Deconstructivismul răspunde: oamenii nu au poziții egale, ei se raportează diferit la putere. Organizațiile sunt creații ale oamenilor cu puteri diferite. O altă paradigmă se instituie în sociologia organizațiilor: organizațiile sunt creații ale oamenilor cu puteri diferite în cadrul procesului lor de constituire. Acum am putea spune că deconstructivismul (postmodernismul, abordarea critică) instituie un tip de comentariu asupra teoriilor referitoare la organizații: să vedem ce spun aceste teorii și în numele cui se instituie „discursul". Cine are acces la crearea teoriilor despre organizații pentru a înțelege ce vor exprima organizațiile. Vom avea de cercetat alte realități: **cum putem** democratiza organizațiile, **cum trebuie** constituit raportul de putere în organizații pentru ca ideile, concepțiile, teoriile ce vor sta la baza creației lor să conducă spre organizații democrate. Vom avea **sociologia omului în organizații** și nu doar sociologia organizațiilor.

Și acum să revenim la întrebarea noastră: ce am învățat? Am putut să învățăm **să facem comentariul** asupra „textului prim", asupra tuturor teoriilor prezentate. Am putut să învățăm **să gândim** alternativ și complementar pentru a valoriza cele ce spun aceste idei și teorii și ceea ce este important (uneori, chiar, mai important) a valoriza „cele ce nu spun" aceste teorii. **Comentariul va căuta nespusul din spus, subtextul, intenționalitatea, va construi „textul secundar".**

Cursul a avut ambiția de a prezenta numeroase teorii nu pentru a fi pur și simplu învățate (memorate), ci pentru a fi luate drept „cazuri exemplare" pentru judecata noastră proprie.

Cel ce va citi acest manual îl va considera **doar** ca un „text prim" pe care este chemat a-l comenta prin propria sa viziune, construind (reconstruind) un „text secundar" propriu.

Deconstructivismul – înțeles și ca metodologie de studiu – solicită a părăsi „mitologizarea conceptelor". Va trebui să vedem ce este „în spatele" unor termeni (cu valoare de „metafore"), ce spun și nu spun teoriile pentru ca, ulterior, **să reconstruim** o viziune adecvată asupra omului în organizații.

Pentru țara noastră, angajată într-un susținut și dificil proces de reconstrucție socială, formarea unei viziuni adecvate despre organizații și omul în organizații (democrate) are o importanță deosebită. Căci am văzut că oamenii construiesc organizațiile **și** în raport cu concepțiile lor **și** pe baza raporturilor lor cu puterea.

A ști și a putea (ce înseamnă a fi capabil și a dori) sunt elemente ce am fi fost în stare să învățăm din acest curs.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Aiftincă Marin — *Valoare şi valorizare*, Editura Academiei Române, Bucureşti, 1994

Alderfer C.P. — *An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs*, în *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1969

Alexander Jeffrey C. — *Twenty Lectures. Sociological Theory since World War II*, Columbia University Press, New York, 1987

Alvesson M. — *Organization, Culture and Ideology*, în revista *International Studies of Management and Organizations* nr. 17, 1987

Alvesson M., Billig Y.D. — *Understanding Gender and Organization*, Sage, London, 1997

Andrei Petre — *Filosofia valorii*, Bucureşti, 1945

Archier G., Sérievx H. — *L'entreprise du 3ème type*, Édition du Seuile, Paris, 1984

Argyris Chris — *Change and Defensiv Routines*, Pitman, London, 1985

Bandura Albert — *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioural Change*, în *Psychological Review*, 1977;

Bandura Albert — *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1977

Barnard Chester — *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938

Barnard Chester — *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1948

Bartoli Annie, Hermel Philippe — *Le développement de l'entreprise*, Economica, Paris, 1989

Bădescu Ilie — *Noologia. Cunoaşterea ordinii spirituale a lumii; system de sociologie noologică*, Editura Valahia, Bucureşti, Colecţia Euxim, 2002

Bădescu Ilie — *Istoria sociologiei. Perioada marilor sisteme*, vol. I, Editura Economică, Bucureşti, 2002

Beatty Jack — *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, Bucureşti, 1998

Bellah Robert N. — *Beyond Belief*, Harper and Row, New York, 1970

BCU IAŞI - TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

Berger Peter L., Luckmann Thomas	*Construcția socială a realității*, Editura Univers, București, 1999
Blaug Mark	*Teoria economică în retrospectivă*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
Boje D.M.	*The Story – Telling Organization: Story Performance in on Office Supply Firm*, în revista *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 1991
Boudon Raymond	*Acțiunea*, capitolul I la volumul *Tratat de sociologie* (coord. Boudon Raymond), Editura Humanitas, București, 1997
Boudon Raymond	*Introducere*, la volumul *Tratat de sociologie* (coord. Bondon, Raymond), Editura Humanitas, București, 1997
Boulding Kenneth E.	*General System Theory. The Skeleton of Sicences*, în revista *Management Science*, 2, 1956
Brödner Peter	*The Shape of Future Technology. The Anthropologic Alternative*, Springer Verlag, Londra, Berlin, 1985
Burnham James	*Managerial Revolution*, New York, 1941
Burns Tom, Stalker George M.	*Mechanistic and Organic Systems of Management*, în volumul *The Dinamics of Organization Theory*, West Publishing Company, New York, 1984
Burt Ronald S.	*Structural Holes: the Strategic Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992
Burt Ronald S.	*Le capital social, les troux structuraux et l'entrepreneur*, în *Revue française de sociologie*, nr. 4, Paris, 1995
Buzărnescu Ștefan	*Istoria doctrinelor sociologice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
Cadion Cristian	*Le redéploiement strategique de l'entreprise*, Les Édition d'Organisation, Paris, 1990
Callon Michel, Latour B.	*Unscrewring the Big Leviathan*, în volumul *Advances in Social Theory and Methodology* (Cetina Knoor K., Cicourel A. – editori), Routledge and Kegan Paul, London, 1981
Callon Michel, Larédo Philippe, Mustar Philipp	*La gestion strategique de la récherché et de la technologie*, Éditions Economica, Paris, 1995
Carnall Colin A.	*Managing Change in Organizations*, London, New York, 1995
Carnell Colin A.	*Managing Change in Organization*, Prentice-Hall, Londra, New York, 1995
Chandler A.	*The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977
Clegg S.R.	*Modern Organization. Organizations Studies in the Postmodern World*, SAGE, London, 1990

BCU IAȘI - TRINITY UNIVERSITY LIBRARY

Comte Auguste *Le science sociale*, din Lallement Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol. I, Editura ANTET, Bucureşti, 1998

Comte Auguste *Cours de philosophie positive* (în Speranţia Eugeniu, *Introducere în sociologie*, Vol. I, Editura Casa Şcoalelor, Bucureşti, 1944

Conforth Chris *The Governance of Non-profit Organizations*, în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organizations* (International Sociological Association), Copenhaga, 1996

Connor Steven *Cultura postmodernă. O introducere în teoriile contemporane*, Editura Meridiane, Bucureşti, 1999

Coser Karl A. *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York, 1956

Cossirer Ernst *Eseu despre om*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1994

Crozier Michel, Freidberg Erhard *L'Acteur et le Systeme*, în volumul *Points-Genil*, Seuil, Paris, 1977

Cruellas Philippe *Coaching, un nouveau style de management*, ESP Editeurs, Paris, 1993

Deetz Stanley, A. *Democracy in on Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992

Derrida Jacques *Spectrele lui Marx*, Editura Polirom, Bucureşti, 1999

Dijmărescu Ion *Bazele managementului*, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1996

Dijmărescu Ion *Management*, vol. II, A.R.M., Bucureşti, 1993

DiMaggio Paul J., Powell Woody W. *The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorfism and Collective Rationality*, în volumul *New Institutionalism in Organizational Analysis* (Powell Woody W., DiMaggio Paul J. – editori), University of Chicago Press, Chicago, 1991

Donaldson L. *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass, 1995

Dowling William F., Sayles Leonard R. *How Managers Motivate*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978

Dragomirescu Horaţiu *Organizaţiile bazate pe cunoaştere*, în volumul *Societatea Informaţională – Societatea Cunoaşterii*, Editura Expert, 2001

Drucker Peter F. *The Practice of Management*, Harper Collins, New York, 1993

Drucker Peter F. *Inovaţia şi sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, Bucureşti, 1993

Drucker Peter P. *Imperativul restructurării firmelor economice*, în revista *Sinteze*, editată de Ambasada SUA la Bucureşti, nr. 78, 1989

Drucker Peter *Productivitatea – cheia viitorului*, revista *Sinteze*, editată de Ambasada SUA în Bucureşti, nr. 97, 1993

BCU IAŞI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

Drummond Helga	*Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 2000
Dumont Louis	*Eseu despre individualism – o perspectivă antropologică asupra ideologiei moderne*, Editura C.E.U., București, 1996
Durkheim Emil	*De la division du travail social*, PUF, Paris, 1967
Durkheim Emil	*Regulile metodei sociologice*, Editura Biblioteca socială, București, 1924
Durkheim Emil	*Le Suicide*, PUF, Quadrige, Paris, 1983
Ehlert Wiking	*Organization and Democracy*, în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization* (International Sociological Association), Copenhaga, 1996
Ekeh P.	*Social Exchange Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1974
Elliot Jacques	*The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York, 1952
Etzioni A.	*Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1964
Ferréol Gilles (coordonator)	*Dicționar de sociologie*, Editura Polirom și Editura Știință și Tehnică, București, 1998
Festinger Leon	*A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper and Row, New York, 1957
Fincham Robin, Rhodes Peter	*Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York, 1999
Fiona Wilson M.	*Organizational Behaviour and Work*, Oxford University Press, Inc., New York, 2004
Ford Henry	*Le* progress, Payot, Paris, 1931
Foucault Michel	*Cuvintele și lucrurile*, Editura Univers, București, 1996
Foucault Michel	*The History of Sexuality*, Vintage, New York
Foucault Michel	*Nașterea clinicii*, Editura Științifică, București, 1988
Foucault Michel	*Trebuie să apărăm societatea*, Editura Univers, București, 2000
Foucault Michel	*Ordinea discursului*, Eurosand and Book, București, 1998
Francfort Isabelle, Osty Florence, Saninsaulien Renaud, Uhalde Marc	*Le monde sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwes, Paris, 1995
Freidberg Erhard	*Le Pouvoir et la Regle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993
Friedberg Erhard	*Organizația*, în volumul *Tratat de sociologie* (Bondon Raymond – coord.), Editura Humanitas, București, 1997
Fukuyama Francis	*Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York, 1995

Fukuyama Francis	*The Great Distruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York, 1999
Giarini Orio, Stahel Walter R.	*Limitele certitudinii*, EDIMPRESS-CAMRO, Bucureşti
Gibson James L., Ivancevich John, Donelly James H. Jr.	*Organization, Behavior, Structures, Proceses*, Business Publications, Inc., Planto, Texas, 1988
Giddens Anthony	*La constitution de la société. Elements de la théorie de la structuration*, PUF, Paris, 1987
Giddens Anthony	*Consecinţele modernităţii*, Editura Univers, Bucureşti, 2000
Giddens Anthony	*Sociologie*, Editura BIC ALL, 2000
Glodeanu Ion (coordonator), Hoffman Oscar, Dragomirescu Doina	*Actori sociali ai promovării tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor*, Editura Mica Valahie, Bucureşti, 2003
Glodeanu Ion, Hoffman Oscar	*Noi actori sociali în promovarea tehnologiilor informatice şi de cunoaştere spre SI-SC* în volumul *Societatea Informaţională – Societatea cunoaşterii*, Editura Expert, Bucureşti, 2001
Goffman Erving	*The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York, 1959
Goffman Erving	*Viaţa cotidiană ca spectacol*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2003
Gordon R., Kriger J.	*World Production Cultures*, Commission of the European Communities, vol. 18, FOP 262, Brussels, 1990
Greiner Larry	*Evolution and Resolution as Organization Graw*, Harvard Business Review, nr. 50, 1972
Grundy T.	*Strategic Learning in Action*, McGraw-Hill, London, 1994
Hannan Michael T., Freeman John	*Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1988
Haring Hugo	*Drumuri către formă*, în volumul *Funcţiune şi formă*, Editura Minerva, Bucureşti, 1989
Hatch, Mary Jo	*Organization Theory, Modern, Simbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York, 1997
Hellringel Dan, Slocum John W, Woodman Richard W.	*Organizational Behaviour*, West Publishing Company, New York, 1992

Herskowitz Melville	*Man and his Work: The Science of Cultural Anthropology*, Alfred A. Knopf, New York, 1948
Hesse Herman	*Siddhartha*, Editura Rao, București, 1996
Hobbles Thomas	*Leviathan sau materia, forma și puterea unui stat ecleziastic și civil*, din volumul *Bacon, Morus, Hobles, Locke*, Editura de Stat pentru Literatură Științifică și Didactică, București, 1951
Hoffman Oscar	*Sociologia muncii. Probleme de seminar*, Editura Victor, București, 2002
Hoffman Oscar	*Sociologia muncii*, Editura Hyperion, București, 1996
Hoffman Oscar	*Știință, tehnologie, valori*, Editura Lumina Lex, București, 1999
Hoffman Oscar	*Sisteme conceptuale operaționale în sociologie*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1977
Hoffman Oscar	*Managementul serviciilor și calității*, partea a II-a, Editura ARM, București, 1994
Hoffman Oscar	*Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, București, 1999
Hoffman Oscar	*Întreprinderea în tranziție*, Editura Lumina Lex, București, 2000
Hoffman Oscar, Dragomirescu Doina, Roșeev Simona, Țenovici Dinu	*Profesiile în fața viitorului*, Editura Academiei Române, București, 1990
Hofstede Geert	*Les sens et les aspects de la culture dans le management international*, în volumul *Management Européen et international*, Édition Economica, Paris, 1993
Hofstede Geert	*Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996
Hugh D.S., Hickson D.J.	*Managementul organizațiilor*, CODECS, București, 1994
Husserl Edmund	*Cortesion Meditations*, The Hague Martinus Nishoff, 1960
Iriborne Alain, d'	*Une nouvelle organization du travail*, în revista *Recruter*, nr. 4, p. 12, Recrutement et Formation, Paris, 1992-1993
Ivancevich John M., Matteson Michael T.	*Organizational Behaviour and Management*, Homewood, Boston, 1990
Jaeger Christine	*La Gestion des proces du travail*, revista *Europe Sociale*, nr. 2, p. 59, Bruxelles, 1992
Javel Georges	*L'organisation et la gestion de production*, Milan, Masson, Paris, 1993
Johns Gary	*Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
Kant Immanuel	*Întemeierea metafizicii moravurilor*, Editura Științifică, București, 1972
Kant Immanuel	*Întemeierea metafizicii moravurilor*, Editura Științifică, București, 1972

Kanter Moss R. *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster, Londra, 1980

Karl Gill *A Human Centred Learning Framework for Sustainable Innovation*, în volumul *The Future of Industry in the Global Context*, vol. V, FOP 350, Commission of European Communities, Brussels, 1993

Keller Harold H. *The Process of Causal Attributions*, in revista *American Psychologist*, februarie, 1973

Kenedy Carol *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1995

Kidd Paul *Organisation, People and Technology in European Manufactoring*, Commission of the European Communities, vol. 3, FOP207, 1990

Kingsley Davis *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, în volumul *Sociology* (Lipset Seymour Martin, Smelser Neil, J., editori), Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1969

Klein David A. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterwarth-Heineman, Boston, 1998

Kluckhohn Klyde *The Concept of Culture*, în volumul *Readings in Sociology* (Schuler Edgar A., Hoult Thomas F., Gibson Duane L., Brookover Wilbur B., editori), Thomas Y. Crowell Company, New York, 1979

Kuhn Thomas S. *Structura revoluțiilor științifice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1976

Kuhn Thomas S. *Tensiunea esențială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1982

Lafaye Claudette *Sociologia organizației*, Editura Polirom, Iași, 1998

Lindkvist Lars *Transition to Employee Ownership in Swedisch Child Care*, în volumul *Theoretical Approach Towards Democracy in Organizations* (International Sociological Association), Copenhaga, 1996

Linton Ralph M. *Fundamentul cultural al personalității*, Editura Științifică, București, 1968

Locke Edwin A., Latham Gary P. *Goal-Setting – A Motivational Technique that Works*, Englewood Clifs Prentice-Hall, New York, 1984

Maanen John Van, Barley Stephen R. *Cultural Organization: Fragments of a Theory*, (a se vedea Mary Jo Hatch, *op. cit.*, p. 239)

Macmillan Hugh, Tampoe Mahen *Strategic Management*, Oxford University Press, New York, 2000

Marx Karl *Prefață la contribuții la critica economiei politice*

Masuda Yuji *World Production Culture*, Commission of the European Communities, vol. 19, FOP 263, Brussels, 1990

McClelland D.C. *Business Drive and National Achievement*, în *Harvard Business Review*, July-August, Cambridge, 1962

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

McCormick Janice *Combler l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management internationale*, în volumul *Management Européen et Internationale*, Édition Economica, Paris, 1993

McGregor Douglas *The Human Side of Entreprise*, McGraw-Hill, New York, 1960

Merton Robert K. *Social Theory and Social Structure*, New York, 1953

Meyer J.P., Allen V.J. *Commitment in the Workplace*, Sage, London, 1997

Meyerson Debra, Martin Joanne *Cultural change. An integration of Three Different* în *Journal of Management Studies, Viens*, 24, 1987

Mill John Stuart *A System of Logic*, Longmans, London, 1856

Milles Wright C. *Imaginația sociologică*, Editura Politică, București, 1975

Mintzberg Henry *Organization Design: Fashion or Fit?*, în volumul *The Dynamics of Organization Theory*, West Publishing Company, New York, 1984

Mireaux E. *Philosophie du liberalisme*, Flammarion, Paris, 1950

Morgan C., Frost P.J., Pondy L.R. *Organizational Symbolism*, în volumul *Oranizational Symbolism* (Pondy L.R., Frost P.J., Morgan G., Dandridge T.C. – editori), JAT, Londra, 1983

Morin Pierre *L'art du manager; de Babylon à L'Internet*, Les Édition d'Organisations, Paris, 1997

Mucchielli Alex *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, Iași, 2002

Mullins Laurie I. *Management and Organizational Behaviour*, London, Prentice Hall, New York, 1997

Nagăț Gabriel *Conceptul weberian al explicației sociologice*, în *Revista Română de Sociologie* nr. 5-6, Editura Academiei Române, București, 2000

Noica Constantin *Pagini despre sufletul românesc*, Editura Humanitas, București, 1991

Nonaka Ijikiro *Theory of Organizational Knowledge Creation*, în volumul *Knowledge and Lerning – Towards a Learning Europe*, Joint Research Center, European Commission, Seville, 1999

Onto John O. *Politique d'entreprise et management des cadres internationaux*, în volumul *Management Européen et International*, Édition Economica, Paris, 1993

Ouchi William C. *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley Publishing Company, 1981

Panteli Androniki *Mcempowerment: an Emergent Techocentric Perspective of Work Organization*, în volumul *Theoretical Approaches towards Democracy in Organization* (International Sociological Association), Copenhaga, 1996

Pareto Vilfredo *Traité de sociologie générale*, vol. 2, Loussane, Libraire Payot, Paris, 1919

BCU IAȘI

Parsons Talcott	*The Social System*, The Free Press, New York, 1951
Parsons Talcott	*The Structure of Social Action*, Free Press, New York, 1937
Parsons Talcott, Shils Edward A.	*Valuer, Motives and Action*, în volumul *Towards & General Theory of Action* (Parsons T., Shils E.A. – editori), Harper and Row, New York, 1951
Parsons Talcott, Shils Edward A. (editori)	*Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951
Parsons Talcott, Smelser Neilj	*Economy and Society*, Free Press, New York, 1956
Perrucci Robert, Knudsen Dean D.	*Sociology*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1983
Perry Lee, Tom Scott, Randall G. Smallwood, Norman W.	*Real-Time Strategy*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993
Peters Tom, Waterman Jr. Robert M.	*In Search of Excellance*, Harper and Row, New York, 1982
Piaget Jean	*Éléments d'épistemologie génétique*, PUF, Paris, 1959
Piotet Françoise, Sainsaulieu Renaud	*Méthodes pur une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Foundation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1994
Pleffer Jeffrey, Salancik Gerald R.	*The External Control al Organizations: Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, 1978
Popper Karl	*Logica cercetării*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981
Popper Karl	*Adevăr, raţionalitate şi progresul cunoaşterii*, în volumul *Logica ştiinţei*, Editura Politică, Bucureşti, 1979
Popper Karl R.	*Cunoaşterea şi problema raportului corp-minte*, Editura Trei, Bucureşti, 1997
Porter L., Lawler E., Hackman J.	*Behaviour in Organizations*, McGraw Hill, New York
Porter Lyman W., Lawler Edward E.	*Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Irwin, 1968
Rajan Amin	*Le secteur informatique discontinuité*, în revista *Europe Sociale*, Bruxelles, nr. 2, 1992
Rădulescu Sorin	*Homo sociologicus. Raţionalitate şi iraţionalitate în acţiunea umană*, Editura Şansa, Bucureşti, 1994
Rădulescu Sorin M.	*Sociologia devianţei*, Editura Victor, Bucureşti, 1998

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Reich Robert B. *Munca națiunilor. Pregătindu-ne pentru capitalismul secolului XXI*, Editura Paideia, București, 1996

Rèmy Jean, Voyè Liliane *Produire ou Reproduire?*, Brussels, De Boeck, Brussels, 1991

Rex John *Key Problems in Sociological Theory*, Routledge and Kegan Paul, London, 1961

Robinson Stephen P. *Organization Theory. Structures Design and Applications*, Prentice-Hall International Editions, New York, 1996

Rosen Corey, Young Karen M. *Employee Ownership. Making it Work Better*, în revista *Economic Development Commentary*, vol. 10, nr. 1, Spring, 1991

Ross Doug, Shapiro Robert *Economia profilată pe cerințele întreprinderilor*, revista *Sinteza* (editată de Ambasada SUA la București), nr. 98, 1994

Ryback David *Putting Emotional Intelligence to Work*, Butterworth-Heineman, Woburn (MA), 1998

Sainsaulieu Renaud *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1985

Sainsaulieu Renaud *Sociologie de l'ornanisation et de l'entreprise*, Presses de la FNSP et Dalloz, Paris, 1987

Sainsaulieu Renaud, Segrestin Denis *Vers une sociologie de l'entreprise*, în revista *Sociologie du travail*, nr. 3, 1986

Salancik G.R., Pfeffer I. *Existence Relatedness and Growth; Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, New York, 1972

Salomon Jean-Jacques *Le destin tehnologiques*, Édition Balland, Paris, 1992

Schein Edgar *Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?*, Sloan Management Review, 23, 1981

Schein Edgar *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985

Scott Richard W. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1992

Scott, W.G. *Organizational Revolution. An End to Managerial Orthodoxy*, revista *Administration and Society*, nr. 17, 1985

Senge Peter M. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization Century*, London, 1990

Silverman David, Jones Jill *Organizatiional Work. The Language of Grading. The Grading of Language*, Collier Macmillian, New York, 1976

Simon Herbert A. *A behavioural Model of Rational Choise*, în volumul *Models of Man*, John Wiley, New York, 1957

EGUIASOFTWARE UNIVERSITY LIBRARY

Skinner B.F. *Beyond Freedom and Dignity*, Alfred A. Knopf, New York, 1971

Smith Adam *Avuţia naţiunilor*, vol. I, Editura Academiei RPR, Bucureşti, 1962

Smith M. *State of the Art of Technology Assessment in Europe*, documentar, The Commission of the European Communities, Brussels, 1990

Steers Richard *Introduction to Organizational Behaviour*, Harper Collins Pub., New York, 1991

Ster A.A. *The Demand for Technology Assessment in Europe*, documentar, The Commission of the European Communities, Brussels, 1990

Swanson G.E. *The Aporoach to a General Theory of Action by Parsons and Shils*, în volumul *Sociology* (Lipset Seymour Martin, Smelsen Neil J., editori), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1961

Taylor Frederik W. *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York, 1911

Tănase Alexandru *Introducere în filosofia culturii*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1968

Tellier Yvan, Frumuşanu Rovenţa, Daniela (editori) *Resurse umane şi dezvoltarea organizaţională*, Editura Cavallioti, Bucureşti, 1999

Therborn G. *The Ideology of Powe and Power of Ideology*, Verso, London, 1980

Thomas William Isaac *The Unadjusted Girl with Cases and Standppoint for Behavior Analysis*, Little Brown and Co., Boston, 1923

Thomas William Isaac, Znaniecki Florian *The Polish Peasant in Europe and America*, vol. I, Dover Publications, New York, 1958

Ungureanu Ion *Paradigme ale cunoaşterii societăţii*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1990

Utterback James M. *Environmental Analysis and Forecasting*, în volumul *The Dynamics of Organization Theory*, West Publishing Company, New York, 1984

Văleanu Ivanciu-Nicolae *Istoria gândirii economice*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1992

Văleanu Ivanciu-Nicolae *Istoria gândirii economice*, Editura Didactică şi Pedagogică, S.A., Bucureşti, 1992

Vinck D. *Du laboratoire aux résaux. Le travail scientifique en mutation*, Commission des Communautes Européennes, Luxembourg, 1992

Vroom Victor H. *Work and Motivation*, Willey, New York, 1964

Weber Max *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1978

Weber Max *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1993

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Weber Max *Essays in Sociology*, în volumul *Readings in Sociology* (Schuler Edgar A. şi alții - editori), Thomas Y. Crowell Company, New York, 1974

Weick Karl *The Social-psichology of Organization*, Mass Addison Wesley, Boston, 1969

Wiener Martin J. *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit* (1850-1980), Cambridge University Press, London, Cambridge, 1981

Willmott H. *Strength is Ignorance, Slavery is Freedom. Managing Culture in Modern Organization*, în Journal of Management Studies, 30(5), 1993

Wilson Thomas P. *Normative and Interpretative Paradigmes in Sociology*, în volumul *Understanding Everyday Life*, Jack Douglas, (editor), Aldine, Chicago, 1970

Winther Gorm *Theory O – Is the Case Closed?* în volumul *Theoretical Approaches Towards Democracy in Organization* (International Sociological Association), Copenhagen, 1996

Wobbe Werner *Anthropocentric Production System: a Strategic Issue for Europe*, Commision of the European Communities, vol. 1, FOP 245, Brussels, 1990

Wornack, James P., Jones Daniel J., Ross Daniel *Le systeme qui va chnger la monde*, Dunod, Paris, 1992

Zamfir Cătălin *Structura gândirii sociologice*, Editura Politică, Bucureşti, 1987

Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr *Dicționar sociologic*, Editura Babel, Bucureşti, 1993

Znaniecki Florian *The Laws of Social Psychology*, Russell and Russell, New York, 1967

*** *Analysing and Anticipating Change to Support Socio-Economic Progress. Four Year Programme: 2001-2004*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000

*** *Two Sides of the Coin*, în revista *Innovation and Technology Transfer*, European Commission, Louxembourg, nr. 4, 1999

*** *Growth, Competitieness, Employment. The Challenges and Ways Forward into the 21st Century. White Paper*, Commission of the European Communities, 1993

*** *Enciclopedie des resources humaines*, vol. I, Groupe Térence, Les Éditions d'Organzation, Paris, 1993

*** Raportul *Innovative and Sustainable Cities*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Contitions, Dublin, 1998

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tipărit la
Tipografia
ECOPRINT

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

190 000 ex TUA

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oscar Hoffman este cercetător ştiinţific principal I la Institutul de Sociologie „Dimitrie Gusti" al Academiei Române.

Dintre lucrările sale menționăm:

- **Sisteme conceptuale operaționale în sociologie**, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1977
- **Profesiile în fața viitorului**, Oscar Hoffman (coordonator), Doina Dragomirescu, Simona Roşeev, Dinu Ţenovici, Editura Academiei Române, 1990
- **Psihosociologia managerială**, Editura ARM, 1994
- **Managementul serviciilor şi calității**, Editura ARM, 1994
- **Sociologia muncii**, Editura Hyperion, 1996
- **Ştiință. Tehnologie. Valori**, Editura Lumina Lex, 1999
- **Management. Fundamente socioumane**, Editura Victor, 1999
- **Întreprinderea în tranziție**, Editura Lumina Lex, 2000
- **Sociologia muncii. Probleme de seminar**, Editura Victor, 2002
- **Actori sociali ai promovării tehnologiilor informației şi comunicațiilor**, Ion Glodeanu (coordonator), Oscar Hoffman, Doina Dragomirescu, Editura Mica Valahie, 2004

ISBN 973-590-936-7
9789735909369

Editura Economică

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY